



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN  
INGENIERIA**

FACULTAD DE QUIMICA

**ADMINISTRACION DE ACTIVOS DE MARCA  
PARA POSICIONAR  
UN PRODUCTO EN EL MERCADO**

**T E S I S**

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERIA**

INGENIERIA DE SISTEMAS – SISTEMAS DE CALIDAD

P R E S E N T A :

**ALEJANDRO VAZQUEZ AVILA**

TUTOR:

**DR. JOSE SAMANO CASTILLO**

2008





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: M. I. NAVA SANDOVAL RIGOBERTO  
Secretario: M. I. RUIZ BOTELLO GERARDO  
Vocal: DR. SAMANO CASTILLO JOSE  
1<sup>er</sup>. Suplente: M. C. HERNANDEZ ABAD VICENTE  
2<sup>do</sup>. Suplente: M. C. ALPIZAR RAMOS MARIA DEL SOCORRO

Lugar o lugares donde se realizó la tesis:

FACULTAD DE QUÍMICA EDIFICIO “D” POSGRADO. UNAM

**TUTOR DE TESIS:**

DR. JOSE SAMANO CASTILLO

---

**FIRMA**

## **Agradecimientos.**

A Dios por quien todo existe y se mueve, independientemente de nuestro conocimiento de ello.

A mi familia, Claudia, Itzel, Pamela y Cynthia quienes son el motor impulsor de todos mis esfuerzos.

A mis suegros Luís Sánchez y Clara Hernández, que me han adoptado como un hijo y quienes me han apoyado en todo lo que emprendo.

A mi madre María Salud Ávila que me dio la vida, a mi abuela Cristina Carrillo que me educó y se esforzó por enseñarme que el sueño americano está donde tú estés.

Al Ing. Juan Carlos Prieto López quien me invitó a estudiar la maestría en sistemas de calidad.

A mis sinodales quienes además de ser unos excelentes profesores, siempre son los mejores amigos de los alumnos.

A mis compañeros y profesores de la maestría, Nydia Lara, Rocío Cassaigne, Angélica Robayo, Javier Torres, Juan Carlos, Manuel Suárez, Marisela Solorio, Raúl Carapia, Sergio Pineda Zaldo, Juventino, etc., que siempre se esforzaron por que el grupo mantuviera un nivel académico de excelencia.

A Francisco Galván, Felipe Rodríguez Mayorga, Ángel Jurado, Roberto Flores Saucedo, Apolonio Sánchez, Nancy Salgado, Juan Manuel López Ángeles, Fernando Camacho, José Antonio Huerta, Ricardo Delgadillo, Fermín Torres, José Reyes, Francisco Hernández Santillán, Roberto Flores Rosas, Alberto el Güero, Javier Valdés, Gregorio, Jorge Velázquez, integrantes del equipo de logística de PBG México, que me brindaron todo su apoyo para estudiar el postgrado.

Al Dr. José Sámano quien siempre me orientó con gran atino y paciencia.

Al Ing. Ricardo Nettel, quien me enseñó a tratar al más humilde trabajador como al colaborador más importante de la empresa, al Ing. Felipe Chelala quien me enseñó que cualquier equipo de trabajo se desempeña como el más eficiente si este cuenta con un buen líder.

Al Ing. Juan Antonio Andrade quien me alentó siempre a superarme, al Ing. Jorge Mora, por su apoyo e interés y por los valiosos consejos que me dió a lo largo de la realización de este trabajo.

## **¿Cómo lograr los objetivos de un negocio?**

Transparencia y buen gobierno en todos los niveles de la organización, con especial relevancia en los altos niveles directivos de la compañía. Políticas de buen gobierno sólidas y explícitas.

Respeto del cumplimiento del compromiso con los clientes. Cumplir con la calidad exigible, el plazo de entrega, con las expectativas generadas, con la publicidad, con las garantías... Cumplir, en definitiva con la palabra dada.

**José Antonio Segarra, Dirección comercial, IESE.**

Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact).

Derechos Humanos. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales: trabajo forzoso o infantil, libertad de asociación, etc., en el ámbito de toda la cadena de valor, incluyendo a los proveedores.

Derechos laborales. Atención a los empleados más allá de la justa retribución: seguridad, clima laboral, formación y desarrollo, conciliación entre trabajo y familia...

Protección del medio ambiente. Mantener un enfoque preventivo que favorezca la conservación del medio ambiente. Atención especial a las implicaciones relacionadas con la responsabilidad de la empresa.

Políticas anticorrupción que incluyan la ética empresarial como criterio de actuación y destierren definitivamente el soborno y la empresa de voluntades.

**Koffi Annan, ONU, 1999.**

Los filósofos se han limitado a interpretar el mundo de distintos modos; de lo que se trata es de transformarlo.

**Karl Marx (1818-1883) Filósofo y economista alemán.**

No hay secretos para el éxito. Este se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso.

**Colin Powell**

## Contenido

	Página
<b>Introducción</b>	<b>I</b>
<b>Resumen</b>	<b>III</b>
<b>Capítulo 1 Marco Teórico.</b>	<b>1</b>
<b>1.1.</b> Introducción a la administración de marca.	1
<b>1.2.</b> Definición de cliente.	3
<b>1.3.</b> Definición de calidad.	4
<b>1.4.</b> Definición de marca.	6
<b>1.5.</b> Administración de activos de marca.	13
1.5.1 Desarrollo de visión de marca.	14
1.5.2 Determinación de la imagen de marca.	15
1.5.3 Desarrollo de una estrategia de administración de activos de marca.	16
1.5.4 Fomentar una cultura de administración de activos de marca.	18
<b>1.6.</b> Beneficios del manejo de la marca	18
<b>Capítulo 2 Situación Actual de Pepsi®</b>	<b>20</b>
<b>2.1.</b> Breve historia de Pepsi®.	20
<b>2.2.</b> Pronóstico de ventas.	22
2.2.1 Proyecciones de ventas.	22
2.2.2 Pronóstico de la demanda.	23
2.2.3 Pronósticos a largo plazo de la participación de mercado.	24
<b>2.3.</b> Factores que afectan a las ventas.	26
<b>2.4.</b> Tendencias del mercado.	26
<b>Capítulo 3 Preparación de la Implantación del Sistema de Administración de Activos de Marca.</b>	<b>30</b>
<b>3.1.</b> La administración de activos de marca y el sistema de calidad.	30
<b>3.2.</b> Aspectos a considerar en la implantación.	34
<b>3.3.</b> Capacitación, concienciación y comunicación.	36
<b>3.4.</b> Implantación del sistema de administración de activos de	39

	marca cuando se cuenta con un sistema de Gestión.	
<b>3.5.</b>	Cuando la empresa no tiene implantado ningún sistema de Gestión.	41
<b>Capítulo 4</b>	<b>Propuesta de implantación del Sistema de Administración de activos de marca.</b>	<b>42</b>
<b>4.1.</b>	Introducción	42
<b>4.2.</b>	Integración de la administración de activos de marca al sistema de gestión.	42
4.2.1	Objetivos y metas de Marca.	44
4.2.2	Plan de acción.	44
4.2.3	Asignación de recursos.	46
4.2.4	Gestión por procesos.	46
4.2.5	Factores de gestión.	47
4.2.6	Áreas específicas de un informe de una revisión inicial.	48
<b>4.3.</b>	Compromiso y Política de activos de marca.	49
<b>4.4.</b>	Formato de la Política de activos de marca.	52
4.4.1	Borrador de la Política de activos de marca.	53
4.4.2	Declaración de la Política de activos de marca.	54
<b>4.5.</b>	Establecimiento de la red de procesos.	55
4.5.1	Fijación de la estructura organizativa.	56
4.5.2	Necesidad de coordinación.	56
4.5.3	Necesidad del control.	57
4.5.4	La planeación estratégica.	57
<b>4.6.</b>	Mejora continua.	58
4.6.1	El ciclo PHVA en el diseño del sistema de gestión.	59
<b>4.7.</b>	Requisitos de la instrumentación de la gestión por procesos.	61
<b>4.8.</b>	Planeación y aplicación de la administración de activos de marca.	61
4.8.1	Pasos para identificar los aspectos de marca.	63
4.8.2	Desarrollo de visión de marca, revisión de marca.	64
4.8.3	Conducción de revisión de marca.	64

4.8.4	Elementos de una visión de marca.	65
4.8.4.1	Proceso de definición de visión de marca.	68
4.8.5	Determinación de la imagen de marca.	70
4.8.5.1	Elaborar el contrato de marca.	75
4.8.5.2	Elaborar un modelo de cliente	76
4.8.6	Estrategia de administración de activos de marca.	77
4.8.7	Fomentar una cultura de administración de activos de marca.	80
<b>Capítulo 5</b>	<b>Control operacional.</b>	<b>82</b>
5.1.	El control activo.	83
5.2.	El control reactivo.	83
5.3.	Verificación.	84
5.4.	Control de la documentación.	88
5.4.1	Registros.	90
5.5.	Objetivos y metas.	92
5.6.	Estructura y responsabilidades.	92
5.7.	Formación, sensibilización y competencia profesional.	93
5.8.	Comunicación.	94
5.9.	Auditoria del sistema de administración de activos de marca.	95
5.9.1.	Auditorias internas.	96
5.9.2.	Auditorias externas y / o de certificación.	97
5.9.3.	Programa de auditorias.	98
5.10.	Revisión del sistema.	100
5.10.1.	Revisión por la Dirección.	102
<b>Conclusiones</b>		<b>106</b>
<b>Anexos</b>		
A 1.	Informe de revisión inicial.	109
A 2.	Comparativo de administración actual y administración de activos de marca.	110
A 3.	Puntos identificados de la operación actual.	111



A 4.	Comunicación y reporte de marca.	116
A 5.	Programa de implantación.	120
A 6.	Programa de trabajo.	122
A 7	Cuestionario de aplicación de definición de visión de marca.	124
A 8	Aplicación del las 5 W y 1 H.	126
A 9	Cuestionario para validación del sistema de administración de activos de marca.	127
A 10	Cuestionario de investigación sobre el personaje de Pepsi®.	132
A 11	Guía para el diagnóstico de los requerimientos del cliente.	133
A 12	Guía para el diagnóstico de la relación con el cliente.	136
<b>Bibliografía</b>		<b>138</b>

## Lista de tablas.

		Página
Tabla 1	Factores desencadenantes para que un cliente cambie de marca.	8
Tabla 2.	Motivadores de la lealtad de los clientes hacia la marca.	17
Tabla 3.	Proyección de participación de mercado de refresco de cola Pepsi®.	24
Tabla 4.	Ejemplo de Visión de marca.	69
Tabla 5.	Comparación del viejo personaje vs el nuevo personaje de Pepsi®.	73
Tabla 6.	Ejemplo de contrato de marca Pepsi Cola®.	76

## Lista de figuras.

	Página
Figura 1. Proceso de administración de activos de marca.	13
Figura 2. Tendencia Exponencial de participación de mercado para refresco Pepsi Cola®.	25
Figura 3. Tendencia Lineal de participación de mercado para refresco Pepsi Cola®.	25
Figura 4. Diagrama de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	59
Figura 5. Diagrama del proceso de mejora continua del valor de la marca.	60
Figura 6. Pirámide de Valor del cliente.	74
Figura 7. Imagen ideal de camiones en el mercado.	75
Figura 8. Imagen obsoleta de camiones en el mercado.	75

## **Introducción.**

El tema de la administración de marca adquiere relevancia desde la perspectiva de orientar al negocio a la obtención de ganancias apoyándose de la marca y de la imagen corporativa de la empresa.

El material de tesis está dividido en seis capítulos con un apartado de anexos y bibliografía.

Al principio se da un breve resumen y descripción del trabajo.

El capítulo 1 presenta el marco teórico relativo a la administración de marcas, se define cliente y calidad para los fines que se persiguen, así mismo se define el concepto de marca, sus características, sus beneficios y se presentan los diferentes pasos de la aplicación de la administración de marcas.

Este capítulo sirve para conocer los conceptos más comunes en el campo de la marca, así mismo se narra cómo ha ido descendiendo la presencia en el mercado de una marca grandemente reconocida, se hace énfasis en la importancia de la marca y se explica como muchas empresas están empezando a darle una gran importancia. Se mantiene presente que; el obtener ganancias es la razón de ser de toda empresa o negocio.

En el capítulo 2 se presentan los antecedentes históricos de la marca Pepsi® y su presencia en México, se presentan datos de cómo ha ido descendiendo su participación de mercado y se plantea su posible desaparición si no se toma acción para detener esta tendencia. También se habla de los pronósticos y de las proyecciones de ventas, se habla de los cambios (evolución) en el mercado y sus tendencias, para tomarlas en cuenta en las estrategias a seguir. Se describen los tipos de factores que afectan las ventas.

En el capítulo 3 se describe los elementos necesarios para hacer una implantación del sistema de activos de marca, describe el cambio de conciencia en los empleados, los requisitos y su integración en el sistema de calidad.

En el capítulo 4 se presenta la propuesta de cómo iniciar la implantación del sistema de activos de marca, ejemplificando cada parte del mismo. Se inicia con la integración del sistema, los objetivos, planes, recursos y la revisión inicial. Prosigue con el compromiso y la política de marca, se hace énfasis en la red de procesos.

En el capítulo 5 se describe el control operacional y se establece la verificación de la implantación con las auditorías, las mediciones y la revisión de la Dirección.

Posteriormente se dan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presenta un apartado con los anexos y la bibliografía.

## **Resumen.**

El tema de marca adquiere relevancia desde la perspectiva de orientar al negocio a la obtención de ganancias, apoyándose de la marca y de la imagen corporativa de la empresa, ya que basarse en marcas fuertes es una de las principales estrategias utilizadas por las empresas con el objeto de lograr una ventaja competitiva.

En el presente trabajo se propone la aplicación de la administración de marca, integrándolo al sistema de calidad de la empresa, se utiliza como ejemplo, el caso de Pepsi Cola ® en la Zona Metropolitana de la Cd de México, cabe aclarar que el modelo no es limitativo, este se puede aplicar a las empresas de cualquier ramo industrial o de servicios.

Las estrategias inician con enfocar los esfuerzos y recursos en convertir los objetivos de todas las partes integrantes de la empresa, en los objetivos del negocio. Dichas estrategias incluyen un enfoque sistémico e integrador donde el sistema de calidad, es la base de donde se parte para implantar el sistema de administración de activos de marca. Se describen los elementos para comprender y aplicar los conceptos integrantes de la percepción de la marca y se da una metodología basada en sistemas de calidad para su correcta implantación, medición y control.

Las estrategias a seguir toman en cuenta la participación de todo el personal de la empresa, la importancia de los pronósticos y de las proyecciones de ventas, la evolución del mercado y sus tendencias.

Este tipo de gestión permite, aumentar las ventas, utilizar correctamente los costos de operación, maximizar los retornos de la inversión y más que limitar los recursos financieros, direccionarlos a una utilización enfocada a asegurar la permanencia del producto en el mercado y así aumentar las ganancias.

## **Capítulo 1 Marco Teórico**

### **1.1. Introducción a la Administración de marca.**

Con la finalidad de por lo menos mantener sus ventajas competitivas, toda empresa requiere continuamente incrementar su nivel de respuesta ante los cambios que presenta la demanda en el nuevo contexto de la economía global y la competitividad. Como parte de sus acciones y desde el punto vista económico, en la actualidad es imprescindible que las compañías conozcan cuáles son las tendencias y prioridades sobre las que tendrán que trabajar para garantizar su éxito en el medio en que se desempeñan.

Actualmente las empresas se concentran en certificarse en diversos sistemas de calidad, así como en cumplir con estándares de calidad en la producción, con el control estadístico de procesos, diseño de experimentos, normas internacionales, nacionales, calidad en el servicio al cliente, enfocándose a los beneficios que conlleva cada una de estas acciones.

No obstante se ha dejado de lado la calidad que perciben los consumidores debido a factores externos de la calidad a los cuales no se les ha dado mucha importancia. Así como tampoco se ha desarrollado una política integral que se aplique desde manufactura, logística y ventas para administrar la calidad y por consiguiente la posición de la marca, la cual depende de la percepción del consumidor final [20].

Para todo sistema de calidad se necesitan bases sólidas para poder implantar las nuevas ideas, por lo que se toma la familia de normas ISO como marco para guiar las acciones de documentación del sistema de administración de activos de marca.

En este trabajo se hace la propuesta de integrar al sistema de calidad la administración de activos de marca. (Figura 1) La aplicación de este sistema a la

administración de la empresa, se puede dar en conjunto con las políticas actuales de PBG<sup>1</sup>, aprovechando la experiencia local, proponiendo estrategias que permitan obtener los lineamientos para reposicionar la participación de mercado de la marca Pepsi Cola®.

PBG México es una empresa exitosa que reporta grandes ganancias a los accionistas, la participación de mercado en refrescos se ha consolidado especialmente en sabores. Sin embargo el producto que le da la identidad a la empresa no tiene una presencia robusta, lo que puede originar por parte del consumidor una depreciación de la marca, a continuación se mencionan los factores que pueden estar afectando principalmente la depreciación de la marca y la baja en la participación de mercado:

- Política de precios bajos.
- Ganancias impulsadas por la política de venta por volumen y no por el valor de la marca.
- Estrategia de planeación a corto plazo con reducción de costos y de gastos en lugar de planeación a largo plazo, con base en un objetivo común de todos los departamentos de la empresa.
- Diversos factores y políticas que afectan las características de calidad del producto.
- Política inadecuada de venta y servicio.
- Se ha ganado participación de mercado en diversos productos y en Pepsi Cola® no se ha logrado la consolidación de la misma.

A mediados de los 90's la posición de Pepsi Cola® en la región metropolitana se encontraba equilibrada en aproximadamente 50%-50% de participación de mercado [25] en el segmento de Colas<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> The Pepsi Bottling Group.

<sup>2</sup> Considerando solamente las dos marcas principales en el mercado.



Con el deseo de superar a la competencia se da el enfoque en el aumento de la productividad, bajar costos y gastos de producción así como de distribución. Paradójicamente Pepsi Cola®, la marca más importante de la compañía, sigue bajando su participación de mercado de manera constante. (Figura 2 y Figura 3) En el 2006 tiene 14 % [24] de participación de mercado en el segmento de colas en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

Pepsi® y su contraparte detentan cerca de 96% del mercado total de refrescos, de acuerdo con la dirección de Análisis Bursátil y Económico de Scotia Inverlat Casa de Bolsa. [34]

### **1.2. Definición de cliente.**

El diccionario de la Real Academia Española define cliente como *“Persona que utiliza con asiduidad<sup>3</sup> los servicios de un profesional o empresa, también la define como; persona que acostumbra a ir a una misma tienda ó persona que está bajo la protección o tutela de otra”*. En términos de procesos, existe y se definen también los clientes internos y los clientes externos a la organización, entendiéndose a los primeros como parte de la cadena de producción y o provisión de un servicio, y a los segundos como los consumidores finales o intermedios.

En el ámbito comercial, un cliente es; *“un individuo que abre espacios y compromete recursos (de tiempo, económicos, de identidad) para interactuar con otro individuo; ya sea que el primero le haga un pedido al segundo ó que el segundo le haga una oferta al primero”*. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Aunque muchas personas del mundo empresarial, pueden dar una definición más precisa y aplicada al ámbito comercial del concepto de cliente, lo cierto es que en muchas ocasiones no se toma en cuenta al cliente en las decisiones ú objetivos de

---

<sup>3</sup> Frecuente, puntual, perseverante.

la empresa y se descuida la atención y los cuidados que los clientes merecen. Muchos directivos opinan que, “*el cliente es lo más importante de una compañía*”, pero hasta ahora se ha empezado a cambiar esta opinión y ahora se sabe que, “*el cliente es la razón de ser de toda empresa*”.

### **1.3. Definición de calidad.**

El diccionario de la Real Academia Española define la calidad como: “*En sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia*”. [33] Walter Shewhart (1931) fue el primer experto que sugirió que la calidad tiene dos aspectos: el aspecto objetivo que se refiere a la calidad de un objeto, como una realidad objetiva independiente de la existencia del hombre y el aspecto subjetivo, que se refiere a la calidad como, lo que se piensa, se toca o se siente como un resultado de la realidad objetiva. [31]

De aquí se deriva la definición de calidad; cumplir con las necesidades y expectativas del cliente. De acuerdo con Shewhart, el aspecto objetivo de la calidad que usualmente se intenta medir, es un aspecto subjetivo de la calidad que es de interés comercial.

Entonces el concepto que es de nuestro interés es el que tiene que ver con el ámbito empresarial y profesional, es decir, con la actividad económica. Así, Calidad puede ser una buena imagen de un producto o servicio, una publicidad positivamente valorada por el público, un servicio postventa impecable, garantías respetadas al máximo, cumplimiento en la entrega impecable, una gestión empresarial eficiente, etc. Una actividad económica de calidad supone un mayor grado de satisfacción de las necesidades del cliente, utilizando ciertos recursos o factores productivos que son finitos o limitados.

Los diferentes caracteres de la calidad que se consideran son:

- **Dual.** Los fabricantes y prestadores de servicios, deben ser capaces de ponerse en el lugar de los clientes y no sólo tener la perspectiva como productores o prestadores de servicios.
- **Relativo.** Lo que para algunas personas resulta de excelente calidad, para otras no y viceversa.
- **Dinámico.** Lo que es hoy de excelente calidad, en un período determinado de tiempo ya sea a largo, mediano o corto plazo, puede que ya no lo sea, debido a la existencia de la ley de las necesidades siempre crecientes del ser humano.
- **Participativo.** En el logro de la calidad como totalidad, todas las personas en una organización empresarial aportan para alcanzar la misma.
- **Multidimensional.** Debido a las múltiples dimensiones que en la actualidad se tienen presentes como: cualidad, cantidad, oportunidad, precio, servicio de posventa, salud y la medioambiental.
- **Holístico<sup>4</sup> y procesal.** La calidad como totalidad, se obtiene de la interrelación de un conjunto de procesos clave que la aseguran, los cuales forman un sistema de procesos de alta complejidad

---

<sup>4</sup> Alude a la tendencia que permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que lo caracterizan, es decir con un enfoque de sistemas.

#### **1.4. Definición de marca.**

El diccionario de la Real Academia Española define la marca como: “*Señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia*”. [33]

##### **a) Valor de la marca.**

Según Scott. M. Davies, las marcas están entre los activos más valiosos de una compañía. [17]

En el actual mercado mundial, altamente competitivo, donde se ofrece una abrumadora selección de productos y servicios similares y con frecuencia idénticos, una marca que no logre diferenciarse y diferenciar los productos y servicios que promociona de los de la competencia, será inútil y carecerá de valor.

Por el contrario, cuanto más fuerte sea el poder de diferenciación de una marca, mayor será su eficacia y por lo tanto, su valor, tanto para su propietario como para los consumidores. Sólo una marca que goce de un fuerte poder de diferenciación, funcionará como el eje en torno al cual se promocionan los productos y servicios de la empresa, permiten labrarse una reputación y por lo tanto, atraer y mantener la lealtad del consumidor, es decir, los motivos esenciales que justifican la inversión del tiempo, dinero y esfuerzo necesarios para desarrollar una marca de éxito. [30]

El cliente se forma una percepción de la marca como resultado de lo que hace cada empleado de la empresa. Este empleado abarca desde la más alta gerencia hasta el empleado que realiza las acciones más básicas como la limpieza para conservar la imagen de la planta. Esta percepción se posiciona en su mente, se convierte en conocimiento y consecuentemente éste se aplicará en el momento de la compra.

Un consumidor por lo general puede o no tener relación con un producto o servicio, pero puede tener relación con una marca. En parte una marca es un conjunto de imágenes, promesas y expectativas creadas por la publicidad, asociadas al producto o servicio.

Una marca es un componente de la imagen corporativa, es intangible pero crítica y representa a una organización. [27]

- Si las expectativas que ofrece la marca se cumplen consistentemente se llega al mayor prestigio, en caso contrario se puede llegar al desprestigio.
- Una marca diferencia productos y servicios que parecen similares en características, atributos y tal vez hasta en beneficios.
- Lo que hace a una marca líder es el PATH que es un acrónimo para promise (promesa), acceptance (aceptación), trust (confianza) y hope (expectativas).
- Una marca, orienta al consumidor a elegir entre similares opciones de productos o servicios. [17]

El desarrollo y la implementación de la marca no son estáticos, sino que se trata de un proceso integral y continuo. Esto se logra con el ciclo de Deming de la mejora continua. (Figura 4) Vivimos en un mundo en constante cambio y es primordial asegurarse de que los consumidores continúan encontrando la marca interesante y atractiva. Para ello es necesario hacer constantes estudios de mercado, de la competencia y de las necesidades y deseos cambiantes de los grupos objetivos de consumidores, reajustar y actualizar la marca convenientemente. (Figura 5) No existe ninguna fórmula milagrosa para garantizar el éxito continuo de la marca. Lo que a ciencia cierta aseguraría el fracaso sería negarse a continuar evaluando y adaptando la marca para adecuarla a la realidad de un mercado en constante cambio.

La imagen de marca representa el corazón y el alma de la empresa; por ello, es esencial considerarla un asunto prioritario, por lo que es necesario considerar los motivos que tiene un cliente para cambiar de marca. (Tabla 1)

<b>Tabla 1. Factores desencadenantes para que un cliente cambie de marca.</b>		
1.	La marca no cumplió su promesa.	(27.8%)
2.	La marca no estuvo disponible.	(27.8%)
3.	La marca ya no satisfacía las necesidades.	(22.5%)
4.	Se recomendó otra marca.	(21.9%)

Fuente: Scott M. Davis. 2002 [17]

Que una empresa haya desarrollado una imagen de marca eficaz no significa que el trabajo haya concluido.

Actualmente, existen una serie de conceptos que ayudan al emprendedor a distinguir el camino que se debe seguir para posicionar con éxito sus marcas. A continuación se presentan algunos.

El concepto de "*brand equity*"<sup>5</sup> establece que el valor de una marca se incrementa exponencialmente conforme los mercados adquieren una mayor conciencia de ellas, ya sea por reconocimiento (ya había visto este símbolo) o por recordación (cuáles marcas recuerdo dentro de esta categoría de productos). El cliente favorece el producto cuyo nombre conoce, aun cuando sólo le resulte vagamente familiar. [17]

El valor de una marca aumenta si, además de conocimiento o "*brand awareness*"<sup>6</sup>, cuenta con una alta calidad percibida, de manera que el consumidor acumule más razones para preferirla (aunque a veces no exista una correspondencia precisa

<sup>5</sup> Según D. Aaker, brand equity es "el conjunto de activos y obligaciones relacionados con una marca, su nombre y simbología, que se adicionan o deducen del valor previsto por un producto o servicio a una firma y/o sus clientes".

<sup>6</sup> Impacto de recordación.

con la calidad real). Cuando el consumidor se convence de la calidad del producto, adquiere cierta lealtad y su valor de marca alcanza el nivel máximo.

Los líderes de una categoría de productos, suelen alcanzar en esta etapa el nivel “*top of mind*”, o primera marca recordada, como es el caso de Marlboro ® en cigarrillos. Cuando la marca es la única en ser recordada se considera una marca dominante, como puede ser el caso de Kleenex ®, aunque ésta llegó todavía más lejos y se convirtió en el nombre genérico que identifica popularmente a los pañuelos faciales (desechables). [17]

Las marcas son portavoces de las empresas y reflejan fielmente quién es quién en el sistema de libre competencia. Detrás de una marca, existen determinadas necesidades que deben ser resueltas a un determinado precio. Esta es la materia prima para la construcción de la marca y que se forja con ayuda de las percepciones. Una percepción es una imagen mental inducida en ciertos grupos objetivo de consumidores, mediante el manejo de diversos elementos de comunicación: el mismo nombre, logotipo, símbolos asociados, situaciones, personas, colores, tipografías, texturas, imágenes visuales, mensajes verbales, sonidos, entre otros. Todos estos elementos constituyen la identidad estratégica de la marca. Otras tantas herramientas permiten proyectar esta identidad en los mercados “*target*”<sup>7</sup>: medios, el empaque, identidad corporativa, comunicación en el punto de venta.

La identidad estratégica es la plataforma de la cual se deriva, en un plano más táctico, el posicionamiento de la marca o percepción que buscamos en determinados grupos de consumidores y con relación al resto de marcas en el mercado. La imagen de la marca se refiere a cómo se está percibiendo y es el resultado que se obtiene por la estrategia de identidad. Es paradójico, sin embargo, que los sistemas contables reflejen los resultados de la empresa como la diferencia entre ingresos y egresos, así como el valor en libros de sus activos,

---

<sup>7</sup> Mercados objetivo.

sin reconocer el valor de las marcas y su impacto en la capacidad de la empresa para generar más valor en el futuro. [17]

La administración eficiente de las marcas no se tiene que limitar a grandes empresas. En esta era de expansión global, las marcas representan el "*eslabón perdido*" dentro de cualquier organización; el foco de atención con mayor potencial para crear valor. Los ejecutivos de finanzas están siendo crecientemente atraídos por el concepto de "*brand equity*", están comenzando a percibir que el valor de la organización no se reduce exclusivamente a números, sino que también obedece a las estrategias empleadas. Algunos de ellos están trabajando estrechamente con el área de mercadotecnia y buscan invertir en una imagen más impactante para la empresa y sus productos. Cuando la alta Dirección se pone los zapatos de los ejecutivos de marketing, reconoce el enorme potencial en las inversiones para fortalecer la imagen de sus marcas: diversificación, publicidad, diseño de nuevos productos y empaques principalmente. [17]

Este tipo de inversiones suele clasificarse como un gasto superfluo. En Estados Unidos algunas compañías como J.C. Penney y General Motors están reconociendo la debilidad de este tipo de razonamientos y han creado equipos directivos multidisciplinarios que combinan esfuerzos de diversos departamentos para vigilar y fomentar la salud de sus marcas. Esta filosofía de trabajo marcará sin duda la diferencia entre las empresas exitosas y aquellas que habrán de quedar rezagadas, o incluso cerrar sus puertas. [30]

#### **b) Dueño de la marca.**

El conocimiento y la percepción de la marca que tenga el cliente se van formando con cada acción, comportamiento y contacto con cada gerente y empleado. Sin duda alguna, la marca es propiedad de cada uno de los empleados de la organización, debe ser cuidada y administrada por ellos mismos.



Es necesario conocer qué es lo que sucede en la familia de cada uno de los empleados y si es que la marca está lo suficientemente arraigada o consumen productos de la competencia y sólo el trabajador es el único que consume la marca, más por compromiso que por convencimiento o fortaleza de la misma.

Esto significa que la marca debe promoverse y cuidarse en cada punto donde la organización toca al cliente, sin importar la industria ni la compañía. En estos puntos de contacto se generan y acumulan las percepciones, buenas o malas, del cliente respecto a la marca.

### **c) Factores de cambio de marca.**

En los últimos años, las empresas se han dado cuenta que la percepción del público de su preocupación por su sociedad y por el entorno, tiene un impacto real en sus operaciones y rentabilidad. En la medida en que cada generación sucesiva se preocupe más por una conducta ética, las empresas van a encontrar que es más difícil atraer a los mejores y más brillantes colaboradores, si no muestran un cuidado adecuado en el impacto de sus operaciones en la sociedad. [35] Además del impacto de sus operaciones en el entorno, se debe considerar la forma en que su enfoque ejecutivo puede o debe tomar los siguientes factores en cuenta:

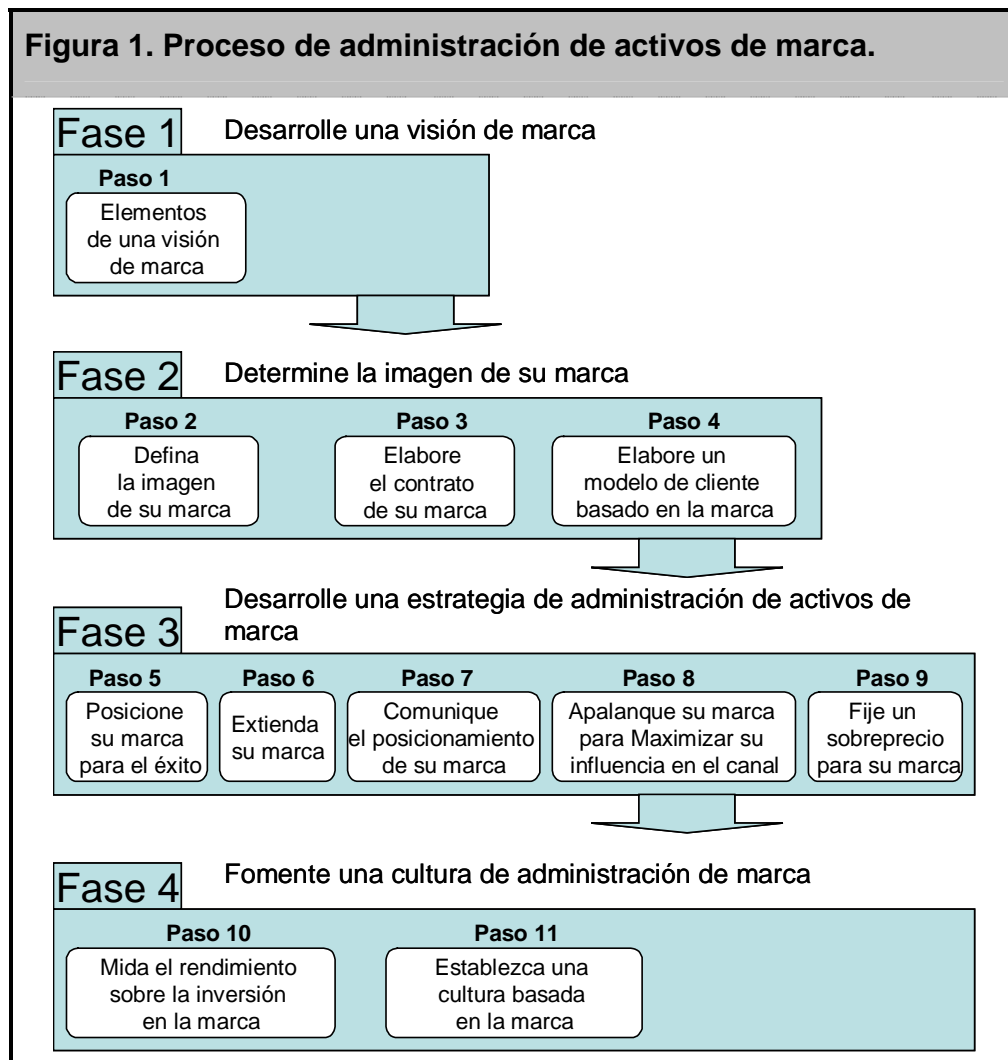
- La utilización de una mano de obra “*barata*” por parte de la misma empresa, los proveedores y/o subcontratistas.
- Cuestiones de derechos humanos en los países en los cuales se adquieren los materiales.
- El abuso de la empresa respecto a las consideraciones legales y laborales hacia los empleados; vacaciones, bonos, utilidades, pago de tiempo extra, nivelación de sueldos a mismos puestos.
- “*Muchos generales y poca tropa*”, demasiados ejecutivos solicitando datos, reportes y trabajos extras, a una base de trabajadores reducida y con exceso de trabajo.

- Abastecer de materiales o productos a empresas que se consideran que no actúan en el mejor interés de la sociedad.
- Empleo de personas pertenecientes a grupos minoritarios y discapacitados.

A un nivel muy práctico, se debe observar el entorno inmediato en el que opera una organización y ver la forma en que mejor interactúan con ella para beneficio de ella, de los trabajadores y de la comunidad. Tratar de emplear a personas locales en todos los niveles de la organización siempre y cuando cumplan con los requisitos de la empresa.

## 1.5. Administración de activos de marca.

La administración de activos de marca es un proceso para administrar marcas como activos a fin de maximizar su valor y puede ser descrita como el conjunto de gestiones, acciones programadas y coordinadas, así como procedimientos operativos implantados de una estructura organizativa específica. Dicha estructura debe estar dotada de recursos y credibilidad, con responsabilidades definidas, y dirigidas al posicionamiento de la imagen de la empresa y de la marca.



Fuente: Scott M. Davis. 2002 [17]

La administración de activos de marca es un enfoque de inversión balanceada para construir el significado de la marca, comunicarlo tanto internamente como externamente e impulsarlo para incrementar la rentabilidad de la marca, el valor de los activos de marca y el rendimiento de la marca en el tiempo. [17]

La administración de activos de marca no es una estrategia de marketing, ésta tiene que reportar directamente a la Dirección de la organización y tiene que implicar todas las áreas funcionales. La marca es, después de la gente, el activo más importante de la compañía. [17]

El proceso involucra once pasos en cuatro fases que se encuentran en la figura 1, a continuación se dará una descripción de la misma.

#### **1.5.1. Desarrollo de visión de marca.**

El desarrollo de la visión se realiza definiendo las metas, objetivos estratégicos y financieros que contribuyen a formar un vínculo de la visión de la marca con la misión corporativa, contribuir al crecimiento financiero, evaluar los objetivos, con respecto a la marca.

Los elementos de una visión de marca, se deberán establecer a la par del proceso de creación de la marca para contribuir a los objetivos corporativos. Como en cualquier sistema de gestión, se compromete a la Dirección general y posteriormente, ésta baja la señal al resto de la organización, para trabajar e invertir en conjunto. La Dirección deberá orientar el cómo se debe medir el éxito de la marca. También se establecerá como llenar el gap, es decir, calcular la ganancia que se espera obtener y la real.

### **1.5.2. Determinación de la imagen de la marca.**

Esta fase tiene el propósito de comprender las percepciones y perspectivas del cliente respecto a la marca, en relación con la competencia y las oportunidades de crecimiento.

Para la definición de la imagen de la marca, primero debe desarrollarse una comprensión plena de la imagen de la marca que se tiene actualmente en las mentes de los clientes, pasados, presentes y futuros.

Aquí se asocia el personaje de la marca, es decir se definen los beneficios que los clientes asocian a la marca y las características humanas o rasgos de personalidad que ven en ella, aquí veremos qué valor le asignan los consumidores. Es decir qué personaje representa nuestra marca; un niño, un adolescente, un profesionalista, una familia, mujeres u hombres, personas jóvenes, adultas, personas de mediana edad, un adulto mayor. Una vez obtenido el personaje se compara con la imagen del principal competidor para ver a dónde queremos llegar y cómo lo vamos a alcanzar.

Para elaborar el contrato de marca, se deben enumerar las percepciones del cliente respecto a todas las promesas que hace la marca en la actualidad, ya sean positivas o negativas así como las promesas que deben ir haciendo para maximizar la satisfacción y gusto del cliente. Una promesa debe ser honesta y cumplirse.

Para elaborar un modelo de cliente basado en la marca, se utiliza una estrategia que utiliza y toma en cuenta los comportamientos y creencias de los clientes. El modelo de cliente permite comprender como piensan y actúan los clientes por qué y como toman las decisiones de compra. El modelo ayuda a comprender los criterios específicos de compra en orden de importancia, que toma en cuenta un cliente, cuando toma una decisión de compra.

### **1.5.3. Desarrollar una estrategia de administración de activos de marca.**

Para desarrollar una estrategia de administración de activos de marca, se determinan las acciones adecuadas, basadas en la marca para alcanzar las metas y objetivos declarados en la visión de marca y en las percepciones y perspectivas del mercado que se lograron definir en la imagen de marca. Las estrategias permiten detectar las nuevas oportunidades de productos que existen para la marca así como las tácticas de comunicación que deben utilizarse.

Para posicionar la marca para el éxito, una fuerte posición de marca, significa tener un lugar único, creíble, sustentable, adecuado y valorado en la mente de los clientes. Gira alrededor de un conjunto de beneficios que ayudan al producto o servicio a diferenciarse de los de la competencia.

Los lemas y la publicidad no son sustitutos del posicionamiento y no solo es importante para el marketing, en realidad es crucial para todas las funciones de la empresa.

Para la extensión de la marca, se evalúa el potencial de la marca y las áreas detectadas que tienen un mayor impacto en las ganancias. Esto ayuda a cumplir con la visión de marca y apalanca los hallazgos clave que surgen de la imagen de marca.

La comunicación del posicionamiento de la marca, se basa en la combinación adecuada de los vehículos de comunicación para maximizar el potencial con el fin de alcanzar las metas establecidas en la visión de marca. Todas las comunicaciones tienen por objeto alcanzar metas específicas y mensurables.

Están dirigidas a la audiencia que es deseable y accesible, acrecientan el valor global de la marca asegurando y reforzando el posicionamiento preferido y pregonan los beneficios que se adaptan a las necesidades y deseos establecidos del cliente. Se tiene que trabajar con los motivadores de la lealtad del cliente hacia la marca. (Tabla 2)

<b>Tabla 2. Motivadores de la lealtad de los clientes hacia una marca.</b>		
Nivel 1.	La marca ofrece una gran calidad.	53.43%
	La marca tiene un desempeño consistente.	46.56%
Nivel 2.	La marca es la que conocen.	28.69%
	La marca representa una buena relación precio valor.	26.08%
	La marca se ajusta bien a la personalidad.	22.60%
	La marca resuelve eficazmente el problema	22.60%

Fuente: Scott M. Davis. 2002 [17]

El apalancamiento de la marca para maximizar su influencia en el canal se utiliza para tener un mejor control de la distribución de sus productos directamente al consumidor.

Las compañías deberán tener un control total sobre la distribución de sus productos y servicios atrayendo a los consumidores hacia el canal de salida que se desea. Haciendo que los intermediarios ejerzan el menor control posible sobre el canal, haciendo alianzas estratégicas con algunos de ellos, es decir que funcionen como socios comerciales y no influyan únicamente de un solo lado. Que las ofertas y promociones no sean el único motor de la venta y así mismo disminuir la influencia de terceros en el proceso de venta.

La importancia de fijar un sobreprecio para la marca es crucial en el mercado por lo que la capacidad de cobrar un sobreprecio por la marca en relación con el precio de la competencia, tiene una importancia elevada para impulsar el valor de la marca como activo. Es también relativamente fácil de apalancar y es una

oportunidad para que la empresa la tome. La imagen de marca debe ayudar a determinar si la marca permite o no cobrar un precio más alto. Se utiliza el modelo de la casa de los precios para determinar cuál es la mejor manera de equiparar el valor de la marca con el precio que cobra.

#### **1.5.4. Fomentar una cultura de administración de activos de marca.**

El propósito de esta fase, es determinar cómo hacer que la organización funcione alrededor de la marca como un activo y asegurar que las estrategias que se recomienden se implementen y se midan.

Para hacer la medición del rendimiento sobre la inversión en la marca (ROBI)<sup>8</sup>, se considera medir la conversión de conciencia de compra, la comprensión del posicionamiento y la asignación de un valor financiero a la marca.

La importancia del establecimiento de una cultura basada en la marca, radica en que sin un compromiso interno de toda la compañía, su estrategia de administración de activos de marca con toda probabilidad, será otro proyecto de gestión de tantos “*implantados*”, agotando al personal y se recaerá en los viejos hábitos.

#### **1.6. Beneficios del Manejo de la marca.**

La fuerza de la marca, hace posible una estrategia de la compañía apoyada en la percepción de los consumidores. [16]

- La lealtad genera negocios recurrentes. En el futuro asegura un porcentaje elevado de compra de la misma marca.
- Los sobrepuestos basados en la marca, permiten mayores márgenes de ganancia. El usuario está dispuesto a pagar un precio más alto por la seguridad que implica comprar la marca con un mayor respaldo.

---

<sup>8</sup> Return On Brand Investment.



- Las marcas fuertes prestan credibilidad inmediata a las introducciones de nuevos productos.
- Las marcas fuertes permiten obtener mayores ganancias para los accionistas y toda la gente que tiene que ver de alguna manera con una empresa. A los clientes y proveedores les es satisfactorio hacer negocios con los mejores ya que le transmiten parte del valor en el currículo de la empresa. *“Somos proveedores de ...”, “hemos dado servicio a ...”, “orgullosamente vendemos la marca ...”*.
- Las marcas fuertes conforman un punto de diferenciación claro, valorado y sustentable en relación con la competencia. Si se vende una marca líder se asegura su venta e incluso la promoción del negocio.
- Una marca fuerte, obliga a tener claridad en el enfoque interno y en la implantación del sistema de administración de activos de marca. Si la empresa ha cuidado la relación con sus empleados, el personal comprende lo que significa una marca y ejecuta las acciones diarias con el enfoque de mantener su reputación y la promesa que se ha hecho a los clientes ya sea internos o externos.
- Entre más leal es la base de los clientes y más fuerte la marca, es más probable que los clientes serán comprensivos si la compañía comete un error.
- La fuerza de una marca es una palanca para atraer a los mejores empleados y para mantenerlos satisfechos. Las compañías que tienen marcas fuertes y clientes leales tienden a contar con empleados que se enorgullecen de sus trabajos y se sienten bien consigo mismos.[35]
- 70 % de los clientes quiere usar una marca para orientar su decisión de compra. Si tienen la opción, los clientes prefieren no pasar por el mentalmente agotador e inseguro proceso de probar una nueva marca.
- Permite revalorar la relación precio - valor y cambia el enfoque de vender un alto volumen a bajo costo. El beneficio obtenido es mejorar los problemas que implica el manejo y distribución de un alto un volumen, mejorando el enfoque en el servicio y atención al cliente.

## Capítulo 2 Situación Actual de Pepsi®.

### 2.1. Breve Historia de Pepsi®.

Pepsi® se origina en los Estados Unidos de Norteamérica en New Bern (Carolina del Norte) [7], el farmacéutico Caleb Bradham crea una bebida llamada "*Brad's drink*" (La bebida de Brad). Bradham acuñó el nombre Pepsi® a partir de las pepsinas y el nombre de cola de la nuez del mismo nombre, un ingrediente esencial. Caleb Bradham, tenía una fuente de soda en su farmacia, ahí la primera Pepsi®, se sirvió por primera vez.

Pepsi® sale de sus fronteras iniciando operaciones en varios países del mundo incluyendo México. A continuación se presenta en forma cronológica su desarrollo.

- 1898 Caleb Bradham, en New Bern, Carolina del Norte, EE.UU., ofrece la bebida en su local.
- 1907 Se registra el nombre de Pepsi Cola®
- 1909 Pepsi Cola® 6.5 oz. (Cuartito ó 192 ml) se vende en más de 24 estados de la Unión Americana.
- 1932 Se comienza a embotellar Pepsi Cola® en el tamaño de 12 oz. (Mediana ó 355 ml) y se crea el primer comercial grabado en la radio.
- 1934 Se instalan las primeras plantas embotelladoras fuera de los Estados Unidos, en Canadá y Cuba.
- 1938 Se abre la primera planta embotelladora de México en Mexicali, Baja California, recibiendo el concentrado desde Nueva York.
- 1941 En honor y apoyo a USA durante la segunda guerra mundial, Pepsi® cambia sus colores a Rojo Blanco y Azul.
- 1943 Se constituye Pepsi Cola Mexicana iniciando el proceso de Franquicias: Distrito Federal
- 1943 Se funda la Compañía Embotelladora Nacional S. A. (CENSA) ubicada en las calles de General Regules # 49 Col Guerrero con 200 empleados al igual que en Monterrey y Guadalajara.
- 1945 Se instalan las plantas de León y Puebla
- 1947 Se instala la Planta de Concentrados de Pepsi Co.

- 1948 Se traslada la Planta de la colonia Guerrero a Clavería, contaba con 3 líneas de embotellado.
- 1957 Se empieza a embotellar el tamaño familiar (26 oz. ó 760 ml).
- 1959 Sale el tamaño 6.5 oz., cuarto o chica con el slogan “*Se hizo la chica*”
- 1962 Se inaugura la planta de Iztacalco, en Calzada de la Viga.
- 1963 Pepsi® se posiciona como una bebida de la nueva generación.
- 1964 Nace Diet Pepsi®, el primer refresco dietético en el mundo.
- 1965 Pepsi Cola y Frito Lay se unen y forman la Corporación Pepsi Co.
- 1973 Se inicia la venta de Pepsi Cola® en la Unión Soviética. Se adquiere la franquicia “Embotelladora de Iguala”.
- 1975 Comienza la apertura de los centros de distribución.
- 1979 Se vende Pepsi® en lata.
- 1983 Aparece en el mercado Pepsi® no retornable.
- 1984 Nace Embotelladora Metropolitana S. A. de C. V. y desaparece CENSA.
- 1985 Adquisición de la operación de la planta de Acoxta.
- 1987 Nace Zeppelín Pepsi Cola® 2 lt en envase desechable.
- 1991 Surge en el mercado un nuevo tipo de envase y tamaño; Pepsi® 1.5 litros (PRB) Botella de Plástico Retornable. Se constituye el corporativo GEMEX.
- 1992 Crece en sabores el tamaño 1.5 litros. Se crea un nuevo logotipo con una imagen dinámica.
- 1993 Se introduce Pepsi® 0.5 litros, en envase retornable.
- 1994 Nace un cambio en el mercado con el lanzamiento 0.5 lt no retornable a un bajo precio.
- 1995 Se lanza el reto Pepsi®, la campaña publicitaria más agresiva de todos los tiempos. Se fusiona Embotelladora Sol a Emsa. Pepsi Co invierte en Gemex un capital que representa el 25 % de las acciones del grupo, se convierte en Pepsi – Gemex.
- 1997 Se crea una nueva estructura y filosofía de Pepsi Co de México, dándose un enfoque total hacia el cliente. Se crean estrategias dirigidas a un cambio de imagen, se inicia con el slogan Generation Next.
- 1998 Nace la imagen actual de Pepsi Globe.
- 2001 Se introduce al mercado un nuevo empaque de 12 oz. Pet. (355 ml Pet)
- 2002 Sale al mercado Pepsi Cola® en la presentación de 0.5 l Pet.
- 2003 Se instala el laboratorio de I&D en Planta Iztacalco se desarrollan marcas

propias light y agua saborizada de acuerdo a la tendencia del mercado.

2005 Se inicia con el proyecto de cruce de andén para las grandes firmas de autoservicios en México.

Pepsi® tiene presencia en 150 países y emplea a medio millón de personas alrededor del mundo. Es una de las corporaciones más grandes del mundo en el ramo de productos alimenticios. Considerada entre las 20 multinacionales más grandes de Estados Unidos. Sus ventas anuales ascienden a más de 20 mil millones de dólares. El primer lugar en el consumo de bebidas carbonatadas en el mundo lo tiene Norteamérica, el segundo lugar Sudamérica y el tercer lugar Europa, Asia, África y Oceanía.

## **2.2. Pronóstico de ventas.**

Los pronósticos<sup>9</sup> son una de las herramientas fundamentales para la toma de decisiones dentro de las organizaciones, tanto productivas como sin fines de lucro. Algunas de las áreas en donde se utilizan pronósticos en la industria son la planeación y control de inventarios, producción, finanzas, ventas, comercialización, entre muchas otras. El objetivo de un pronóstico es reducir la incertidumbre acerca de lo que puede acontecer en el futuro, proporcionando información cercana a la realidad, que permita tomar decisiones sobre los cursos de acción a tomar tanto en el presente como en el futuro.

### **2.2.1. Proyecciones de ventas.**

Una de las partes delicadas y críticas de un plan de negocios son los ingresos, esto se da en relación con las proyecciones de ventas. Aquí es donde se define los aumentos del nivel de ventas y los precios.

---

<sup>9</sup> Pronóstico proviene del griego prognôstikon. Conjetura acerca de lo que puede suceder

- Los estimados de la demanda para productos y servicios son el punto de partida para toda la planeación en la administración de operaciones.
- Los equipos administrativos se basan parcialmente en los estimados de la demanda para desarrollar sus pronósticos de ventas.
- Los pronósticos forman parte de los datos que la empresa usa para determinar su estrategia de negocios y el pronóstico de sus recursos de producción.

Sin embargo, en el corto plazo se pueden hacer cálculos basados en cifras históricas. Por ejemplo, si se examina el comportamiento estacional de las ventas (esto significa que hay épocas del año que tienen picos o valles en el volumen de ventas), con base en esa estacionalidad se puede hacer un buen pronóstico de lo que puede venderse en un año. [4]

### **2.2.2. Pronóstico de la demanda.**

La demanda es una consecuencia de la elección de los compradores y lo que se puede vender es decisión de la Dirección de la empresa, lo que se tiene que evaluar es: ¿Cuánto se quiere vender los próximos 12 meses?, ¿Cuál es la capacidad de compra del mercado en productos y / o servicios?, ¿Cuál es la capacidad productiva de la empresa para soportar ese volumen de ventas?

Estas proyecciones repercuten directamente en la eficacia y eficiencia con que operan las áreas de producción, mercadotecnia, ventas, finanzas, personal, logística y otros departamentos funcionales de una compañía.

Suponiendo que la empresa no tenga definido cuánto puede vender en los siguientes tres meses. El rumbo estaría incierto, la empresa podría ordenar materia prima de más o de menos que lo requerido, hecho que se reflejará en mayores costos de almacenamiento en caso de sobre inventario, o en desembolsos extra por compras de emergencia e, incluso, pérdidas por incapacidad de abasto, problemas de caducidad o media vida de producto.

### 2.2.3. Pronósticos a largo plazo de la participación de mercado.

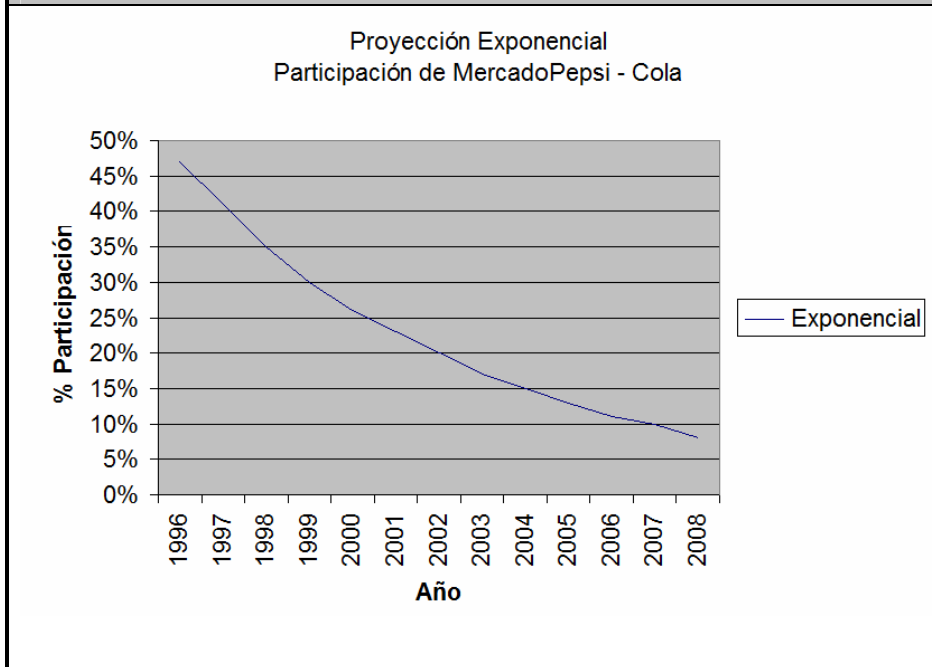
La compañía necesita considerar con mayor seriedad los pronósticos a largo plazo, debido a que la tendencia de la participación ha ido bajando de manera constante desde 1996 y de acuerdo a cualquier modelo matemático, se puede apreciar que la participación de mercado no va a modificar su comportamiento a menos que se tomen acciones correctivas inmediatas.

<b>Tabla 3 Proyección de participación de mercado de refresco de cola Pepsi®.</b>			
<b>Año</b>	<b>Datos históricos</b>	<b>Proyección exponencial.</b>	<b>Proyección lineal.</b>
1996	50 %	47%	48%
1997		41%	44%
1998		35%	39%
1999		30%	35%
2000		26%	31%
2001		23%	27%
2002	18%	20%	22%
2003	15%	17%	18%
2004		15%	14%
2005	15%	13%	10%
2006	14%	11%	5%
2007		10%	1%
2008		8%	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de casas de bolsa e Internet. [24, 25, 29, 34]

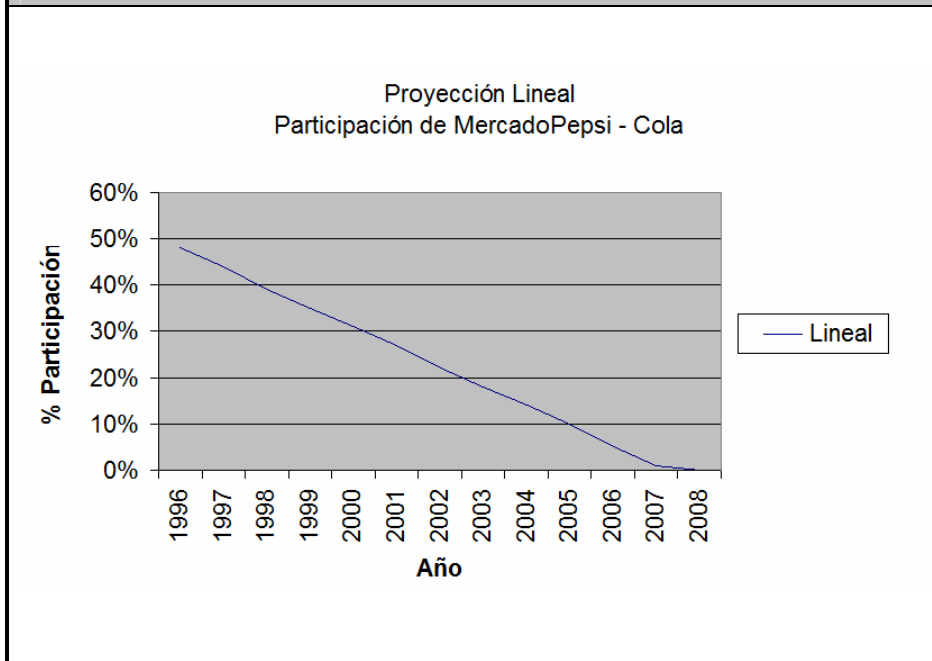
Como puede apreciarse en la tabla 3 así como en las figuras 2 y 3, la tendencia del mercado es hacia la baja.

**Figura 2. Proyección exponencial de participación de mercado para refresco Pepsi® Cola.**



Fuente: Elaboración propia con datos de casas de Bolsa en Internet. [24, 25, 29, 34]

**Figura 3. Proyección lineal de participación de mercado para refresco Pepsi® Cola.**



Fuente: Elaboración propia con datos de casas de Bolsa en Internet. [24, 25, 29, 34]

### **2.3. Factores que afectan a las ventas.**

Las ventas de la Compañía se ven afectadas principalmente por dos grupos de factores:

- Los factores no controlables, obedecen principalmente a factores climatológicos, que generalmente presentan una fuerte correlación con el nivel de ventas de Pepsi®, entre más alta sea la temperatura, más alto será el consumo de refrescos y viceversa. Además, el crecimiento demográfico y el crecimiento económico de la región, son factores fuera del control de la Compañía, que tienen un impacto directo sobre sus ventas.
- Los factores controlables, representados por la puesta en práctica de estrategias de mercado que contribuyen a incrementar la participación y el consumo per - cápita de sus productos. Entre estas estrategias se encuentran: precio, tipo de empaque, publicidad, canales de venta y distribución. Estas estrategias están enfocadas principalmente a la creación de “*nuevas ocasiones de consumo*”.

Dentro de los factores controlables se encuentra la administración de activos de marca.

### **2.4. Tendencias del mercado.**

En el transcurso de la historia de nuestro país, por causas económicas, demográficas y de carácter histórico la Ciudad de México, ha tenido un constante predominio comercial y de abasto alimentario sobre el resto de los estados.

Pepsi® abarca predominantemente el mercado tradicional y utiliza el sistema de pre -venta en prácticamente todos sus territorios. Los sistemas de pre - venta se



apoyan con sistemas “*hand held*”<sup>10</sup> con los que se capturan, entre otros datos, los pedidos de los clientes, y cuentan con información específica sobre las necesidades de cada producto. Posteriormente, los pedidos capturados se concentran en las bases de datos de los centros de distribución, para posteriormente cargar los camiones el día de reparto. En las rutas y regiones donde no se opera con sistemas de pre - venta se tiene un conocimiento muy predecible de los productos que cada cliente normalmente adquiere, de tal manera que el porcentaje de eficiencia en la entrega es más alto.

Los camiones de reparto tienen asignadas rutas específicas. El número de rutas varía considerablemente a lo largo del año, debido a la estacionalidad [4] que se presenta en el consumo de productos; es durante los primeros y últimos meses del año cuando se presenta el menor número de rutas. Hay rutas específicas que atienden cadenas comerciales y otras que atienden exclusivamente máquinas “*vending*”.<sup>11</sup> En algunos casos se emplean unidades de reparto específicamente para eventos masivos.

La temperatura a la que los productos se ofrecen es una parte vital en la estrategia de comercialización. Los refrigeradores se colocan en los puntos de venta mediante contratos de comodato<sup>12</sup>, se les exige vender un mínimo para que este sea rentable. En el caso de los refrigeradores en comodato, se pide a los clientes que en ellos sólo se exhiban productos de la Compañía. A su vez, en restaurantes, cafeterías, comedores industriales, escuelas y universidades, las ventas se apoyan con máquinas “*post-mix*”<sup>13</sup> o fuentes de soda.

La distribución de las distintas marcas propias se realiza a través de los mismos métodos y medios que se utilizan para los productos Pepsi Cola®.

---

<sup>10</sup> Sistema electrónico de manejo de información en mano, similar a una palm.

<sup>11</sup> Maquinas de venta y expedición automática.

<sup>12</sup> Condicionada a venta exclusiva y volumen de venta.

<sup>13</sup> Mezcla posterior o en el lugar de consumo.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) 1988, en México 5,756 supermercados o tiendas de autoservicio, mientras que entre mercados, tianguis y otras concentraciones había cerca de 11 mil 832 bajo el rubro de “*comercios de alimentos al por menor*”. Para los censos económicos del 2004 el número de supermercados y tiendas de autoservicios aumentó a 23, 183. Aunque el INEGI carece de datos actualizados sobre el número de mercados, es evidente que el incremento en la presencia de supermercados resta espacio y presencia a los mercados tradicionales. [1]

Es aquí donde se debe empezar a dar un giro a la empresa con carácter de urgente, ya que durante el periodo de 1940 a 1970, los mercados tal y como los conocemos hoy día, tuvieron un gran peso; sin embargo, el arribo de los supermercados, que se consolidan en las décadas de los años 70 y 80, habría de significar una importante competencia y el comienzo del declive de los mercados tradicionales. [3]

Un caso paralelo es el de las “*tienditas de la esquina*” que también libran una batalla contra las tiendas de conveniencia. La proliferación de éstas últimas en el país ha provocado una auténtica crisis en las tradicionales tiendas de barrio o colonia. Tanto así que la Asociación Nacional de Abarrotes Mayorista (ANAM) pronostica que podrían desaparecer en los próximos 10 años. [3]

En la actualidad, el número de tiendas de conveniencia (tipo Oxxo, 7-Eleven y Extra) establecidas a lo largo del territorio nacional es de más de 42, 600, con un crecimiento constante de 16.8 % del 2002 a 2005. Mientras, se calcula que existen 750 mil establecimientos del giro del abarrote (detallistas, medio mayoristas y mayoristas). Si consideramos que por cada tienda de autoservicio que se instala se ven afectadas al menos 50 tienditas en un radio de 5 Km. “*El tiempo que duran las tiendas detallistas al tener grandes autoservicios alrededor es en promedio de 2.2 años*”, señala Arturo Monroy, director general del ANAM.

El futuro de las tiendas detallistas es incierto, ya que no cuentan con recursos para mejorar las condiciones de sus negocios y modernizarse. Para el director de la ANAM, no hay otra solución que capacitar a fondo a los integrantes de los negocios familiares detallistas, para que este sector comercial no desaparezca: *“Al carecer de información del mercado, precios, promociones y descuentos, les es más complicado desplazar sus productos entre el público consumidor. Y si a eso se le suma que existe una apertura desmedida de negocios de tiendas de conveniencia, pues la competencia se vuelve mucho más complicada.”* Comparativamente las tienditas o mercados tienen ventas de bajo volumen, escasa o nula publicidad, prácticas comerciales ineficientes, fallas en la administración comercial, condiciones sanitarias inadecuadas, falta de crédito a los consumidores entre otros. [3]

El cambio a gustos, se ha dado derivado por el cambio en la dieta, por motivos de salud de la población, y prácticas alimentarias de los consumidores. Estos van sustituyendo paulatinamente las aguas frescas e incluso los refrescos por las *“aguas embotelladas”*, ya sean saborizadas, frescas, funcionales ó dietéticas, buscando ingerir lo que parece más *“práctico y sano”*. Así mismo optan por las mercancías de los supermercados, en detrimento de los alimentos sin conservadores que venden en tiendas de abarrotes o tianguis. Los medios de comunicación cambian los hábitos, prácticas de consumo y dieta de los compradores ya que habrá alimentos que se anuncian en televisión que difícilmente se encuentren en los mercados tradicionales. [3]

### **Capítulo 3. Preparación de la Implantación del Sistema de Administración de activos de marca.**

La creación de una organización basada en la marca es esencial si se busca el afianzar el producto en el mercado. Se inicia analizando los tres factores necesarios para crear una cultura basada en la marca, estos son: el liderazgo de la Dirección, la participación y la motivación de los empleados así como la comunicación interna, así como la externa y la educación.

Para iniciar la implantación de un sistema de gestión de administración de activos de marca, como para el caso de cualquier sistema de gestión individual, es indispensable que la Dirección esté convencida de que esta implantación es beneficiosa para la organización.

Solamente si la Dirección está convencida, es aconsejable iniciar el largo y esforzado camino que se requiere.

#### **3.1. La Administración de activos de marca y el Sistema de Calidad**

El sistema de administración de activos de marca es parte del sistema total de gestión de la empresa; una administración de activos de marca aislada y no integrada con el resto de la organización, no desarrollaría su papel con eficacia.

La administración de activos de marca puede ser descrita como el conjunto de gestiones, acciones programadas y coordinadas, así como procedimientos operativos implantados de una estructura organizativa específica, dotada de recursos y credibilidad, con responsabilidades definidas, y dirigidas al posicionamiento de la imagen de la empresa y de la marca.

Estas actividades están enfocadas a los mercados objetivos y al entorno circundante, (mejora de servicios, promociones, etcétera) y a la promoción de

actividades que mantengan y/o mejoren la marca con el resultado de un cliente satisfecho.

En particular la administración de activos de marca tiene el objetivo de ayudar a la empresa a identificar y valorar la probabilidad y dimensión de las acciones enfocadas a:

- Mejorar y replantear los problemas de marca.
- Valorar qué impactos tienen las actividades de la empresa sobre la marca y como éstos pueden crear problemas por efecto de los mismos clientes.
- Definir los principios base que tendrán que conducir el ajuste de la empresa a sus responsabilidades de marca.
- Establecer a corto, mediano, largo plazo, objetivos de desempeño de marca balanceando costos y beneficios.
- Valorar los recursos necesarios para conseguir estos objetivos, asignando por ello las relativas responsabilidades y estableciendo los recursos consiguientes.
- Elaborar procedimientos específicos para asegurar que cada empleado desempeñe su actividad, de modo que contribuya a minimizar o eliminar el eventual impacto negativo sobre la marca de la empresa.
- Comunicar responsabilidad e instrucciones a los distintos niveles de la organización y formar a los empleados para una mayor conciencia y eficiencia.
- Medir el desempeño con referencia a los estándares establecidos, así como a los objetivos y aportar las modificaciones necesarias.
- Efectuar la comunicación interior y externa de los resultados conseguidos con el objetivo de motivar a todas las personas implicadas hacia mejores resultados.

La definición y los términos aquí empleados para describir la administración de activos de marca hacen referencia a los modelos existentes aplicados por las empresas más avanzadas en el campo de la marca, tomando de ello los aspectos

esenciales, aunque de modelo a modelo los términos pueden asumir sentidos más o menos diferentes. [17]

El esfuerzo de enfocarse en las inversiones o costos de marca en la industria, desencadena en ella modificaciones profundas, que no sólo afectan a la forma de ver el negocio sino que repercuten en la selección de objetivos comunes, en los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos, en la estrategia comercial, en los esquemas organizativos y en sus sistemas de cadena de abastecimiento<sup>14</sup>, gestión y control.

El resultado final debe ser el aumento de la competitividad como consecuencia de la integración de la administración de activos de marca a la Gestión de Calidad Total de la Empresa.

Cuando una organización considera la adopción de un sistema de administración de activos de marca se deben estudiar dos aspectos fundamentales:

- ¿Qué significa el sistema de gestión para la organización?
- ¿Puede la organización beneficiarse implantando un sistema de gestión?

Para responder a estas preguntas, la organización debe ser franca consigo misma, conocerse internamente con detenimiento, debe conocer el entorno en que se encuentra, debe tener objetivos claros con respecto a los clientes objetivo, los asociados o los terceros involucrados con la marca y los resultados que están vinculados con la organización.

La motivación primaria, debe provenir de la firme convicción que la implantación del sistema de administración de activos de marca, será beneficiosa en términos de rentabilidad a largo plazo y de desarrollo de la organización en conjunto, integrándolo al sistema de calidad que ya se tenga implantado.

---

<sup>14</sup> También se le conoce como cadena de suministro. [19]

En el caso de este sistema de gestión aún no se cuenta con la certificación de conformidad con normas por un organismo acreditado, sin embargo los que han visto los beneficios de los sistemas de gestión o de calidad pueden certificar que esto es de importancia secundaria aunque la certificación siempre ha sido excesivamente enfatizada, ésta debe ser usada únicamente como otra herramienta más de marketing cuando se comunica al público.

Una aprensión<sup>15</sup> común es que la implantación de un sistema de gestión solamente es fácil en las organizaciones grandes, puesto que implica disponer de documentación elaborada que parece no ser práctica en las organizaciones pequeñas. Esta impresión errónea debe ser corregida.

La experiencia indica que es comparativamente más fácil implantar sistemas de gestión de cualquier tipo en organizaciones pequeñas o Pymes. Esto es debido a que la reorientación y el entrenamiento del personal en nuevas metodologías y nuevos procedimientos es esencial, siendo más fácil efectuar cambios de actitud en organizaciones con poco personal que en organizaciones más grandes, con estructuras organizativas complejas, con mayor conflictividad interna, en que cada sector, sección o departamento tiene sus propias expectativas y puntos de vista distintos.

El sistema no podrá entrar en funcionamiento a menos que se establezca una estructura organizativa que permita la adecuada movilidad requerida.

Existen distintas variantes, en este caso se optó por armar un equipo que tendrá que coordinar e implantar todas las decisiones.
--

Este equipo lo denominaremos Comité de Marca (que es un paralelo al Comité de Calidad), al cual están vinculados los principales líderes de la corporación desde la

---

<sup>15</sup> Temor vago y mal definido. Opinión extraña.

operación, administración y ventas, comenzando por el Director mismo. La implantación y mantenimiento del sistema, es responsabilidad del Comité de Marca y alcanza a todo el personal que cumple sus funciones en la empresa. Las gerencias operativas proveen a todo el personal de los medios que garanticen la formación y el adiestramiento adecuado para las tareas que cada uno desempeña.

Las soluciones podrían ser otras, pero esta vía ha permitido un rápido desarrollo del sistema y el cumplimiento de los objetivos en las implantaciones.

### **3.2. Aspectos a considerar en la implantación.**

Para dicha implantación cualquier organización encontrará, sin duda, un sin número de obstáculos relacionados con debilidades de la estructura de la organización, miedo a los cambios y un aumento inicial, inevitable, en los costos (que será menor si ya tiene implantado un sistema de gestión de calidad tipo ISO o alguno propio o interno).

Una vez que las partes del sistema están adecuadamente desarrolladas, se entra en la fase de implantación, la cual consiste en divulgar el funcionamiento del sistema y su integración a todos los niveles de la empresa, sus diversos sectores, gerencias, contratistas, personal de apoyo y cualquier otro componente organizativo que esté involucrado con la operación. Claro está, que no todos tienen que saberlo todo, pero sí deben conocer adecuadamente todo aquello perteneciente al sistema que incida sobre sus labores dentro y fuera de la empresa.

Cuando el sistema es bien comprendido y manejado con soltura y como una labor cotidiana a todos los niveles de la organización (tanto propia como de apoyo), se entra en la fase de operatividad del sistema. A medida que esta fase operativa madura, el sistema mismo comienza a nutrirse de la vivencia de la organización



que lo utiliza plenamente a su beneficio, pudiendo surgir y detectar innumerables oportunidades de mejora continua.

La parte de mejora continua, pudiese ser concebida como consecuencia del trabajo realizado, ya que si el sistema logra seguir la progresión antes descrita de manera eficiente, se llega a un nivel de continuo revisionismo, auto crítica y reflexión, cuyos resultados conducen a cambios progresistas que garantizarán la existencia de un sistema auto sostenido y renovado.

El éxito en la progresión<sup>16</sup> , dependerá de muchos factores de tipo conductual, entre los cuales pueden citarse los siguientes:

- Cambiar la mentalidad<sup>17</sup> es difícil y requiere tiempo, pero es la base sin la cual no es posible desarrollar y llevar adelante un sistema donde todos se sientan partícipes de los logros y las mejoras de la marca y de las ventas. Es necesario establecer mecanismos de participación propuestos en conjunto la Dirección y las jefaturas de los diferentes departamentos para consolidar y promover una actitud que asegure que el proceso sea auto sostenible en el futuro.
- El firme compromiso por parte de la Dirección y las Gerencias, convencidas de los cambios que se deberán realizar para cumplir con tan altos objetivos, resulta fundamental.
- Desafortunadamente existe el peligro de la tendencia a identificar al sistema de administración de activos de marca con la Gerencia o Departamento que se "encarga" de las ventas: "*El sistema de la gente de ventas...*", "*El sistema de los de ventas...*". Lograr que los diversos sectores o departamentos asuman un sentido de propiedad sobre el sistema de administración de activos de marca es la labor y obstáculo más difícil a superar por la organización. La única forma de romper con ese estigma<sup>18</sup> es crear una nueva visión desde la fase inicial de

---

<sup>16</sup> Acción de avanzar o proseguir una cosa.

<sup>17</sup> Conjunto de representaciones, estructura y hábitos mentales dominantes en un individuo o en un grupo social.

<sup>18</sup> Marca o señal en el cuerpo. Marca impuesta con hierro candente.

desarrollo del sistema. Es decir, el desarrollo del sistema tiene que estar en manos de los dirigentes de las distintas áreas y por ende, los departamentos de ventas, logística, producción, recursos humanos, estos deben asumir una función de asesores y agentes de cambio desde el inicio del proceso.

Siguiendo un orden cronológico de la aparición de la nueva propuesta administrativa, suele ser habitual que una empresa que ya tenga implantado un sistema de gestión de la calidad y quiera implantar el sistema de administración de activos de marca y plantea su integración con el fin de simplificar la documentación y acortar los plazos de implantación.

Sin embargo la no existencia o certificación de un sistema de calidad no invalida la implantación.
--

### **3.3. Capacitación, concienciación y comunicación.**

La capacitación es un componente esencial y crítico del sistema. La capacitación de la gente juega un papel primordial. No se puede poner en manos del personal operativo la responsabilidad de desarrollar, implantar y operar cualquier sistema de gestión sin antes estructurar un programa masivo de capacitación antes de iniciar cada una de las actividades que resultan claves para el sistema. Es necesario que ciertas nociones, conocimientos, técnicas y destrezas sean alcanzadas como:

- La capacidad de que todos los sectores realicen una identificación y evaluación de impactos de marca y de satisfacción del cliente.
- Todas las partes del sistema deben estar interconectadas y por lo tanto no puede concebirse la existencia de algún elemento aislado.

- El sistema debe reflejar las actividades de la operación y, por lo tanto, no puede construirse sobre la base de supuestos utópicos<sup>19</sup>, difíciles de cumplir. De hecho, la verificación de que el sistema funciona de acuerdo a lo establecido, se hace mediante auditorías e inspecciones las cuales revisan el cumplimiento de todo lo que está escrito y documentado. Lo que no puede cumplirse no debe formar parte del sistema.
- Por lo tanto, nada de la operación puede estar fuera del sistema, cualquier cambio en algún aspecto operativo, debe ser analizado con respecto a los nuevos potenciales, los impactos de marca y nuevas oportunidades de venta, lo cual, debería conducir a establecer los factores mitigantes<sup>20</sup> de tales efectos potenciales.

No se trata solamente en capacitar sobre destrezas operativas requeridas para maximizar la presencia de la marca en el mercado, sino principalmente adiestrar sobre aspectos que fortalezcan al personal de la organización en el conocimiento del sistema de gestión en sí mismo. Por ejemplo, habrá que difundir la política de la empresa a través de diversos medios, pero también mediante la capacitación.

También habrá que adiestrar al personal sobre los componentes de la administración de marca, más relevantes para las acciones enfocadas al mercado; así mismo, la capacitación sobre planes de contingencia, procedimientos operativos, entendimiento sobre los elementos de la visión de marca, el entendimiento sobre la esencia de cada elemento del sistema y su conexión, etc.

La capacitación debe ser organizada y planificada en conjunto con el departamento de Recursos Humanos y los sectores administrativos y operativos involucrados.

La capacitación no se trata de un programa de adiestramiento pasivo. La gran mayoría de los talleres y cursos deben ser ejecutados con esfuerzo propio,

---

<sup>19</sup> Proyecto social halagüeño pero irrealizable al no tener bases.

particularmente por parte de los sectores operativos, impartidos por las jefaturas o supervisores de cada departamento, para obtener un sentido de pertenencia del sistema en el ámbito de toda la estructura organizativa. Debe estar diseñada una buena estrategia de comunicación.

Un buen plan de capacitación debe hacer comprender a todo el personal de la organización la importancia del adiestramiento a recibir o recibido y que también sea diseñada para reforzar los conocimientos aprendidos.

Mediante una adecuada capacitación y comunicación continua, se logra avanzar en las diversas etapas conducentes a alcanzar un avanzado nivel de conciencia sobre sus responsabilidades y papel a desempeñar para lograr la maximización de la participación de todo el sistema enfocado a la marca.

En toda organización en donde se comience a introducir los conceptos relacionados con el sistema, el personal suele iniciarse, en mayor o menor grado:

Primero con un muy bajo nivel de concienciación que podría ser descrito como un personal tanto inconsciente de su participación y potencialidad de ocasionar aportaciones a la venta o presencia de la marca.

Con el tiempo e intensificación de la capacitación, esa misma persona, comienza a comprender su papel, funciones y efectos positivos del sistema para contribuir a reforzar la marca y venta.

El personal pasa a una segunda etapa: el ser consciente de los mismos, pero quizás mantiene cierto grado de incompetencia para decidir con precisión lo que se debe hacer.

---

<sup>20</sup> Moderar, disminuir o suavizar una cosa rigurosa o áspera.

Los individuos maduran en el sistema en estas etapas hasta llegar a la etapa de competencia.

Tercera etapa que podríamos denominar de "*consciente y competente*"; es decir, ahora el individuo no sólo está consciente de sus contribuciones sino que conoce bien lo que debe hacer.

Sin embargo, la etapa más deseada en ese proceso de maduración, se alcanza cuando la organización logra un alto nivel de competencia para decidir como reforzar la participación de mercado con cada una de las acciones individuales en la organización.

El personal evoluciona de tal manera que se llega a internalizar tan profundamente sus funciones que podrían considerarse como "*actos reflejos*" que no necesariamente requieran de alguna reflexión o conciencia de la participación en la mejora de la marca y así de la participación de mercado.

#### **3.4. Implantación del Sistema de Administración de activos de marca cuando se cuenta con un Sistema de Gestión.**

Al implantar el sistema de administración de activos de marca, el tener un sistema de calidad documentado e implantado y en muchos casos certificado, significa por una parte, que vamos a seguir trabajando con las herramientas de gestión ya conocidas y por otro, significa un ahorro de esfuerzo al integrar e implantar el sistema sin que se produzcan interferencias.

En este caso las etapas a seguir sucesivamente son:

- a) Identificación de los requisitos y el despliegue de los mismos.
- b) integración de los métodos.
- c) Integración del manual.

Pero es necesario recalcar que no se trata de recopilar elementos ya elaborados, es en sí la integración de una "*nueva visión*", donde las partes aparentemente aisladas adquieren su justo valor en la inmersión de un nuevo significado, una nueva identidad unitaria.

#### **a) Identificación y despliegue de los requisitos.**

La identificación de los requisitos hará necesaria la realización de una evaluación o toma de datos tanto en los requisitos de la marca, en este último caso, como en los aspectos e impactos de marca y de ventas, que afectan a las actividades, productos y servicios de la empresa.

Posteriormente a la identificación, los requisitos se han de desplegar en los procesos de la empresa y en los métodos.

#### **b) Integración de los métodos.**

Tanto los métodos de gestión (procedimientos) como los métodos operativos (instrucciones) tienen una estructura y herramientas totalmente integradas (con alguna excepción). Cuando los métodos sólo sean aplicables a una disciplina también se podrán integrar haciendo referencia al contexto.

Normalmente los métodos administrativos son integrables, cumpliendo las actividades o incorporando nuevos requisitos en los existentes. Los métodos de control se integran porque el control debe ser común.

Los procedimientos generales recogen los aspectos, criterios y requisitos de los distintos sistemas de gestión correspondientes. Los procedimientos exponen con un nivel medio de detalle el objeto, campo de aplicación y sistema de actuación.

Las instrucciones generales recogen las tareas y requisitos de la marca correspondientes a los métodos operativos, administrativos etc.

Las instrucciones describen con gran nivel de detalle la sistemática de la operación.

Las especificaciones están basadas en los cánones que afectan al campo de la marca. No se recogen en procedimientos específicos e instrucciones específicas.

### **c) Integración del manual.**

Un solo manual general tiene que recopilar todos los elementos. El manual describe las interrelaciones de los elementos del sistema integrado, documenta las funciones y responsabilidades clave y proporciona una orientación sobre la documentación de referencia.

### **3.5. Cuando la empresa no tiene implantado ningún sistema de gestión.**

El no contar con un sistema de calidad, implica el esfuerzo inicial de implantación como el de cualquier sistema de gestión que inicia el proceso.

En este caso el sistema inicia de acuerdo a los principios y técnicas de un sistema de calidad, entre las cuales, las técnicas de activos de marca se dan como contexto lógico no expreso donde la estrategia radica en los contenidos integrales del sistema.

Las actividades que hay que desarrollar para la puesta en marcha del sistema común de administración de activos de marca, ventas y marketing se proponen y presentan en el capítulo 4.

## **Capítulo 4. Propuesta del Sistema de Administración de Activos de Marca.**

### **4.1. Introducción.**

En general suele haber resistencia a los proyectos que no se reflejan en las utilidades, en los siguientes tres a cinco años o más. La mayoría de las compañías cambian a los empleados tan a menudo que no pueden ver los frutos de los esfuerzos a largo plazo, ven muy pocas razones para tomarse el riesgo y están amarradas a sistemas de retribución y trayectorias profesionales, que no están diseñados en torno a la marca y enfocados a un plazo mas largo. [17]

Además las compañías, tienden a promover a sus gerentes de marca y pasarlos a otras áreas de la organización de 18 a 24 meses, para que avancen en sus carreras. La alta Dirección no da a sus gerentes de marca un incentivo para pensar a largo plazo en la administración de la marca o en la estrategia de la marca, así que ellos naturalmente sólo piensan en cual será la manera de conseguir un impacto a largo plazo en su avance profesional. [17]

Muchas compañías cuyo motor principal puede ser el financiero o el operacional, tienen pocos empleados que comprenden lo que representa la marca.

Dichas compañías no tienen "*intimidad*" (acercamiento) con el cliente y subestiman la manera en que la marca puede, en última instancia, ayudar a una compañía para alcanzar sus metas a largo plazo. Por definición estas compañías son más susceptibles a que sus clientes cambien de marca.

### **4.2. Integración de la Administración de activos de marca al sistema de gestión**

La incorporación de la administración de activos de marca en la empresa, tiene como una función básica la de proporcionar a sus colaboradores una visión global



de la empresa como una unidad de negocio enfocada a generar ganancias, en una relación de ganar – ganar, es decir; bienestar para todos, clientes, empleados y accionistas.

El sistema de calidad ISO es un marco en el que se tiene la base para implantar cualquier sistema de administración dependiendo de cada necesidad del negocio y área específica. Por lo cual se utiliza un esquema similar donde se cubren los requisitos de la administración de activos de marca de forma paralela.

La integración de los sistemas de gestión debe hacerse por niveles y por procesos con la siguiente secuencia:

- Políticas y objetivos
- Estructuras organizativas
- Documentación
- Procesos

La integración por procesos debe realizarse mediante la metodología de la gestión por procesos, identificando las entradas, salidas, recursos necesarios y los objetivos a conseguir (para cada uno de los sistemas, administración de marca, calidad, medioambiente, etc.) de forma que se tiene un proceso bien gestionado.

La toma de decisiones tiene que ser coherente respecto a los temas de marca. Así mismo, cada mando deberá proporcionar a sus supervisados, el entrenamiento idóneo, que asegure que están preparados para el desempeño de su puesto de trabajo, cumpliendo los procedimientos e instrucciones marcados por las políticas de marca, de la empresa y de ventas.

Los factores esenciales que se encuentran dentro de la organización y que deben ser adecuadamente coordinados para el sistema de administración de activos de marca son:

- Las metas que deben alcanzarse.

- La estrategia adecuada para lograr las metas.
- La gente que debe hacer tareas con objetivos establecidos.
- Los procesos que deben realizarse.
- Los recursos de los cuales se dispone.

#### **4.2.1. Objetivos y metas de Marca.**

Los instrumentos que se utilicen para el cumplimiento de los objetivos y metas, serán los procedimientos que se establezcan para ello dentro de la administración de activos de marca, en los que se define qué, cómo, cuándo y dónde hay que hacer y quién debe hacer.

Los objetivos específicos a alcanzar con la administración de activos de marca son:

- Identificar, manejar y reducir los efectos negativos de la marca y la reorientación de todas las actividades desarrolladas en la organización.
- A través de la capacitación, asegurar la participación del personal para una mejora continua del desempeño de la marca y de la participación en ventas.
- Llevar adelante las actividades en forma consistente con la política corporativa, así como con los objetivos y metas relacionados.
- Involucrar al personal desde el comienzo del programa.
- Comunicar de manera clara y directa a quienes requieran saberlo, qué se espera de cada área funcional de la empresa y cuáles son los responsables.
- Ser simple. Es posible organizar el programa a través de una matriz que integre las acciones a seguir, según prioridad, medios requeridos, responsables y plazos para cada meta de cada objetivo de marca.

#### **4.2.2. Plan de acción.**

Para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos y metas de marca, se debe crear un plan de acción: un programa de administración de activos de marca

sustentable. Este programa debe describir la forma como la empresa traducirá sus acciones que apunten al logro de los objetivos de marca.

Como regla básica propuesta por primera vez por Joseph Jurán, la responsabilidad debe ser de la Dirección y encargada a un representante del nivel gerencial más alto, siendo de su responsabilidad el que se alcancen los objetivos propuestos por la política.

Los ejecutivos que serán responsables de su implantación y refuerzo conformarán el equipo (Comité de Marca) que efectuará la revisión de marca, debiendo tratarse de personal calificado o con conocimiento del impacto de marca y requisitos de marca, ya sean de la misma empresa o externos.

El plan designa los responsables del logro de los objetivos y metas de marca de cada función y nivel de la empresa (en el grupo de trabajo).

Detalla qué será necesario realizar, por quién(es), cómo y cuándo, para cada meta de cada objetivo de marca, para así lograr el cumplimiento de los compromisos detallados en la política y lograr un manejo sustentable de los recursos.

La gerencia o el representante de ella, debe brindar las facilidades y proporciona los medios (mano de obra, tecnología, recursos financieros, etc.) para cumplir los objetivos y metas de marca. Así mismo determina plazos para alcanzar los objetivos y metas de marca, acciones que se requieren para cumplir cada meta y cada objetivo. Se determina la vigilancia y medición de la satisfacción de las partes interesadas y se definen plazos para el cumplimiento de cada meta.

Es importante que el programa de administración de activos de marca sea dinámico y para lo cual debe integrarse a otros planes de gestión de la empresa, lo que facilita el funcionamiento del programa, al compartir responsabilidades.

El plan se evalúa periódicamente, para ver si se necesitan cambios en los objetivos y metas. Ante cualquier modificación en las actividades y servicios de la empresa, se debe considerar un consecuente cambio en el programa de administración de activos de marca, para así asegurar la aplicación del programa a todos los proyectos y actividades de la empresa. Lo mismo debe ocurrir a medida que las metas se van cumpliendo en el tiempo.

#### **4.2.3. Asignación de recursos.**

Los recursos son establecidos por la Dirección e indican el con qué va la organización hacia el cumplimiento de sus metas. Para que esto se cumpla los recursos deben ser adecuados y suficientes.

Dichos recursos son necesarios tanto para la aplicación de las diversas políticas, como para el logro de las metas y de los objetivos.

Todos estos recursos, que generalmente son escasos y por lo tanto deben optimizarse, cobrarán diferente importancia según el tipo de unidad de negocio dentro de la empresa y la clase de productos suministrados por ésta.

Finalmente la Dirección establece los recursos con los cuales cuenta la organización para cumplir con sus metas. Dichos recursos deben ser adecuados y suficientes debiendo ser gestionados de modo de lograr un adecuado sistema de gestión integral.

#### **4.2.4. Gestión por procesos.**

Un proceso es la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, consumiendo unos recursos para obtener un resultado conforme a los requerimientos del cliente (interno o externo). La gestión por procesos se centra en la identificación, control y mejora de estos procesos, que son los que realmente añaden valor al cliente y posicionan la marca.

La estructura de organización más extendida en las empresas y en esta que es el objeto de estudio, es la organización funcional por departamentos, con varios niveles jerárquicos. Esta estructura surge fruto de la generalización de la división del trabajo, para coordinar los puestos de trabajo, cada uno especializado en una tarea.

En un entorno con demanda predecible y creciente, este tipo de estructura funciona relativamente bien. Pero en un entorno turbulento y que cambia rápidamente, la burocracia de control de tareas se convierte en un estorbo, retrasando la reacción ante los cambios y aumentando el costo del producto.

El cliente no está interesado en nuestro sistema burocrático interno de control; lo que busca y lo que valora (y por lo que paga) es el producto o servicio, con determinadas características (calidad, plazo, prestaciones, etc.).

La gestión por procesos contrariamente, se centra en la administración del conjunto de actividades enlazadas que generan el producto o servicio, para aislar y tratar por separado aquellas operaciones que no añaden valor para el cliente.

#### **4.2.5. Factores de gestión.**

Para diseñar e implantar un sistema de gestión es necesario tener en cuenta una secuencia de factores:

- Determinar los requisitos de las partes interesadas en una revisión inicial.
- Establecer el marco de referencia para la organización (política, metas, objetivos).
- Identificar la red de procesos.
- Fijar la estructura organizativa.
- Identificar y proporcionar los recursos necesarios.

- Determinar la eficacia del desempeño de cada proceso individual y del sistema de administración.
- Estudiar las causas de las desviaciones con respecto al desempeño planeado.
- Aplicar los mecanismos para que los resultados sean apropiados.
- Establecer mecanismos para el mejoramiento continuo.

Mediante la adopción de una secuencia como la indicada, la organización brinda confianza en la consecución<sup>21</sup> de sus resultados deseados.

#### **4.2.6. Áreas específicas de un informe de una revisión inicial.**

La primera parte del proceso de una administración de activos de marca, es la fase de compromiso y política. En una situación donde no se tiene una política de administración de activos de marca bien definida y a la mano, debe realizarse una revisión de marca inicial con el fin de establecer una base sólida para la organización para trabajos futuros. La revisión inicial constituye entonces, el punto de arranque para el sistema de administración de activos de marca.

- Información general de la empresa.
- Revisión de la gestión.
- Revisión de los procesos productivos, administrativos y de ventas.
- Revisión de los requisitos.
- Determinación de los aspectos de marca importantes.
- Informe de conclusiones.

---

<sup>21</sup> Hecho o acontecimiento que se sigue o resulta de otro.

Se pueden utilizar entrevistas, cuestionarios, listas de chequeo y a la revisión de documentos tales como:

- Planes de la empresa.
- Documentos de ventas, tipos de contratos o convenios.
- Planes estratégicos de ventas.
- Listados de quejas.
- Programas de formación.
- Informes de históricos y estadísticas reales.
- Registros del sistema de calidad.

La revisión de marca necesita hacerla la empresa que por primera vez implementa un sistema de administración de activos de marca completo, se puede revisar el informe en el anexo 1. Si ya existe un Sistema de Gestión en operación, esta revisión no es necesaria.

#### **4.3. Compromiso y Política de activos de marca.**

La empresa debe ser capaz de establecer compromisos desde la alta Dirección, asegurar su cumplimiento y para ello la Dirección de la misma debe establecer el marco de referencia, para lo cual ha de definir; las diversas políticas individuales o la política integrada, así como los objetivos (tanto los generales, como los específicos) y las metas relacionadas. Es necesario observar que la política de activos de marca es la base para el desarrollo de una estructura consistente de objetivos de marca para la empresa, por lo que su formulación es crucial.

Desde el punto de vista institucional, la administración de activos de marca implica como condición fundamental, el compromiso de la Dirección de la empresa. Lo que implica asumir el compromiso y la responsabilidad global del proceso de administración de activos de marca, ante el conjunto de la estructura de la empresa.

La política de activos de marca, debe ser un documento refrendado por la Dirección de la empresa en la que se establecen los lineamientos de conducta, que garanticen que ésta conducirá todos sus negocios y operaciones.

Aplicando el documento se evita ocasionar merma de la imagen de la empresa, se puede reposicionar el lugar con respecto al mercado objetivo, orientando a los trabajadores (propios o contratados) y demás personas que pudiesen contribuir directa o indirectamente a la administración de activos de marca.

La política se trata de una especie de manifiesto o declaración institucional de valor superior para la empresa y cuya violación de principios pondría a toda la operación en condición de incumplimiento a sus valores corporativos. Es, por ende, el documento demostrativo más importante del compromiso gerencial a todos los niveles de la organización.

La política de activos de marca, es el compromiso de los principios y objetivos de la empresa con relación al cliente, asumido frente a sí misma y hacia la del mercado objetivo.

La declaración de la organización de sus intenciones y principios en relación con su desempeño de marca general, provee un marco de acción y de establecimiento de los objetivos y metas de marca.
--

El propósito de la política de activos de marca, es el proveer una guía clara para el desarrollo de planes y programas en todas las partes de la organización. La política, no debe expresar simplemente el deseo de cumplir con los requisitos de marca, debe de apuntar a metas mucho más superiores a las demandas del cliente objetivo e incluir una descripción de cómo se van a alcanzar.



La estrategia debe ser capaz de aumentar, paso a paso, la influencia del cliente en las diferentes actividades de la corporación. Al mismo tiempo, las políticas de marca deben ser consistentes con otras políticas de la compañía, como por ejemplo su política de calidad. La persona responsable de realizar las intenciones de la política, es el gerente de cada unidad organizacional. Finalmente, la política de activos de marca de la organización, debe hacerse disponible al público.

En la política debe haber los elementos básicos del compromiso de la alta Dirección y la Gerencia, la cual debe definir la política de marca de la organización y asegurar que la misma sea una declaración con respecto a los temas de marca.

En la política debe haber un compromiso desde la alta Dirección hasta el nivel más básico de los empleados para mejorar el desempeño de la administración de activos de marca a través del tiempo, logrando una disminución de los impactos negativos de marca causados por las actividades mal direccionadas de la empresa.

No implica necesariamente mejorar todas las áreas de una vez, sino significa que la política debe dirigir esfuerzos hacia un proceso continuo de progreso positivo, en el curso de las actividades de la empresa relacionadas con la participación de mercado y posicionamiento de marca.

La política de activos de marca debe ser un bosquejo de la declaración escrita de los objetivos generales y de los principios de acción de la empresa, con respecto al cliente, que brinda una visión unificada de las prioridades de marca de la empresa, por lo que debe ser:

- Única.
- Concisa y libre de excesivas expectativas respecto de las metas (que sus objetivos sean alcanzables).
- Lo más clara posible, entendible.

- Presentar claramente el compromiso de la gerencia de la empresa considerar las consecuencias de marca de las actividades que realiza.

#### **4.4. Formato de la Política de activos de marca.**

La política de activos de marca para la empresa deberá contar con un formato que considere los siguientes elementos:

- Título de la política de activos de marca de la empresa, para contar con una política de activos de marca, según los beneficios que ella implica.
- Declaración de la política (compromiso de la empresa y temas de marca a considerar).
- Procedimientos y directrices para implantar la política de activos de marca de la empresa, basadas en los componentes de marca.
- Definición de la responsabilidad y autoridades que la asumen, en relación con la implantación de la política de activos de marca.
- Definición de los términos empleados en la política de activos de marca.
- Cumplir con los requisitos de marca y aquellos compromisos de marca que voluntariamente adquiriera, aplicables a sus actividades, productos y servicios.
- Desarrollar e implantar un sistema de administración de activos de marca, con objetivos y metas de marca definidas, que contribuya al cumplimiento de esta política, aplicando los conceptos de mejora, en todos sus niveles de gestión.
- Compromiso con un alto nivel de relaciones públicas.

Fomentar la conciencia de marca en todos sus trabajadores, tendiendo al uso de prácticas de marca que permitan un posicionamiento desde las familias del trabajador.

La declaración de la política de la empresa podría estar redactada en los siguientes términos:

La empresa, siguiendo una política de aseguramiento de la calidad en todas las áreas de gestión empresarial y, consciente de la necesidad de seguir avanzando en el camino de la mejora continua de su actuación de marca y de marketing, ha decidido:

*“Establecer un sistema de administración de activos de marca dirigido a asegurar que los efectos de marca de sus actividades sean acordes con los compromisos que se asumen en el presente documento.*

*Implantar de forma efectiva dicha administración de activos de marca haciendo que los principios y compromisos del sistema, sean conocidos, comprendidos, desarrollados y mantenidos al día en todos los niveles de la organización.*

*Asegurar que todas sus actividades, productos y servicios se desarrollen en el marco establecido por la presente política.*

*Prevenir los efectos negativos y maximizar los efectos positivos de las actividades del mercadeo, productos y servicios, antes de que surjan efectos no deseados.*

*Avanzar en el conocimiento de los efectos de marca y de los impactos del mercadeo de la organización como herramienta para su mejora y reorientación.”*

#### **4.4.1. Borrador de la política de activos de marca.**

El posicionamiento de nuestra marca en el mercado se facilitará con la implantación de esta política, mediante el sistema de administración de activos de marca, los elementos esenciales de nuestro proceso incluyen:

- La responsabilidad gerencial en asuntos de la marca y la contribución individual de todos los empleados.
- Mantener un compromiso gerencial visible, comunicación efectiva y entrenamiento que asegure el posicionamiento de la marca, así como también, el marketing y ventas de nuestros empleados y del mercado

objetivo.

- El reconocimiento de que las ventas y la satisfacción del cliente, es una condición del empleo y que son responsables de sus ingresos y el bienestar de aquellos a su alrededor.
- Se consideran las propuestas de nuestros empleados en la mejora de la operación, ya que son ellos los expertos en la materia.
- Establecer la revisión periódica de metas cíclicas, semanales, mensuales, trimestrales, anuales y auditorias regulares del sistema de gestión en la empresa y de sus indicadores de desempeño.
- Contamos con objetivos claros y precisos, con metas medibles por indicadores de desempeño que promueven la mejora continua hacia mayor participación de mercado y posicionamiento de marca.
- Contamos con los procedimientos y documentación requerida para el cumplimiento de los requisitos externos e internos aplicables.
- Contamos con los recursos apropiados para implantar esta política, incluyendo que la misma está disponible al público.

La empresa es una corporación responsable, comprometida con la marca, el marketing y el mercado objetivo para así obtener el bienestar de las personas, que laboramos en la empresa; nos beneficiamos con dichas acciones.

Creemos firmemente que este compromiso agrega valor a nuestros clientes, empleados y accionistas a través de reiterar el posicionamiento de nuestra marca en el mercado.

Presidente y ejecutivo principal de la Corporación Embotelladora  
Marzo, 2008.

#### **4.4.2. Declaración de la Política de activos de marca.**

Una vez desarrollado el borrador de la política, la gerencia debe aprobar el documento. Sólo después de su aprobación, se puede hacer la declaración final.

Esta aprobación, tiene como principal objetivo el de oficializar la política de activos de marca de la empresa.

La declaración de la política de activos de marca, debe ser luego comunicada a todo el personal de la empresa y además dada a conocer al público.

El Gerente General o la alta Dirección, se compromete a difundir y hacer pública y disponible esta política de activos de marca entre todos sus trabajadores y a requerir de todos los mandos gerenciales, un compromiso en la difusión de esta política de activos de marca y la capacitación de todos sus subordinados en este tema a objeto de implantar cabalmente, el sistema de administración de activos de marca.

La empresa se compromete a establecer y mantener las relaciones públicas con el mercado objetivo, dando a conocer las actividades, intenciones y proyectos que lleva a cabo, vinculadas al tema de marca. Se encuentra a disposición del público y proporciona el marco para establecer y revisar los objetivos y metas de marca.

La empresa debe decidir cuáles son sus prioridades de marca, basadas en la revisión de marca preliminar, y éstas deben estar justificadas en la política de activos de marca. Es importante que las metas de dichas prioridades sean posibles alcanzar y de ser evaluadas.

Está documentada, implantada, mantenida al día y se comunica a todos los empleados.

#### **4.5. Establecimiento de la red de procesos.**

La red de procesos indica la forma en la cual la organización ha de lograr sus metas. Para ello la organización lleva a cabo mega procesos formados por un conjunto de mini procesos.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados, en los cuales los elementos de

salida de un proceso, se constituyen en elementos de entrada para el siguiente proceso. Esto lleva a las organizaciones, a efectuar la gestión en un sentido horizontal, más que en el sentido vertical tradicional. De hecho nos enfrentamos a una estructura en red o red de procesos.

#### **4.5.1. Fijación de la estructura organizativa.**

La estructura organizativa establece las responsabilidades, autoridades y relaciones, ordenadas según una estructura, a través de la cual una organización cumple sus funciones.

La estructura organizativa, representada habitualmente bajo la forma de un organigrama en conjunto con una matriz de responsabilidades, es la agrupación de los actores, indicando cantidad, ubicación jerárquica e interrelaciones.

En la cúspide de dicha estructura se encuentra la Dirección, que tiene la máxima responsabilidad en la gestión eficaz de toda la organización, así como de los diversos sistemas que operan en la misma y luego se encuentran los siguientes niveles jerárquicos.

#### **4.5.2. Necesidad de coordinación**

Una coordinación adecuada de los factores esenciales que se encuentran dentro de la organización, en particular las actividades y los recursos, es indispensable para lograr que todas las acciones y las decisiones se realicen de acuerdo a lo establecido en las diversas políticas de la organización.

La coordinación se lleva a cabo mediante diversas herramientas: es la estructura organizativa para la gente, es la cadena de provisión para las relaciones entre sectores, es el control permanente para asegurarse la ejecución de las actividades de acuerdo a los planes.

Y por supuesto, toda organización se desplaza con el esfuerzo de todos, mediante la conducción y con la armonía de la más alta jerarquía.

#### **4.5.3. Necesidad del control.**

Para alcanzar las metas, las organizaciones se deben estructurar de tal manera que la gente, así como todos los recursos que afecten los resultados, estén bajo control. El término control aquí se debe entender como dominio o conducción.

Todos estos controles deben orientarse hacia la reducción, la eliminación y lo que es más importante, a la prevención de las deficiencias desde el punto de vista de la gestión.

#### **4.5.4. La planeación estratégica.**

La planeación estratégica, también denominada planeación de Hoshin o definición de una nueva visión, define las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas<sup>22</sup> que se presentarán en el largo plazo. Mediante esta técnica se inicia una estrategia que se puede implantar en las actividades cotidianas.

Las etapas que implica la planeación estratégica son las siguientes:

- Formulación de un plan con la finalidad de estimar las fortalezas y las debilidades de la organización o de los productos.
- Despliegue hacia los sectores de la organización, de modo de compatibilizar las metas internas con los objetivos del plan.
- Implantación de la estrategia planificada.
- Evaluación del avance del plan, efectuando las acciones correctivas necesarias.

---

<sup>22</sup> Análisis FODA.

#### **4.6. Mejora continua.**

Toda actividad racional, consta de cuatro etapas sucesivas: planeación, realización, verificación y actuación.

Un sistema de administración de activos de marca, como cualquier sistema de gestión, es un proceso cíclico de planificación, implantación, revisión y mejora de los procedimientos y acciones que lleva a cabo una organización para realizar su actividad, garantizando el cumplimiento de sus objetivos de marca. Esto se representa esquemáticamente en la clásica ruta de Deming o ciclo PDCA, que debe llevarse a cabo para que cualquier sistema de gestión se comporte en forma eficaz y eficiente. El ciclo de Deming se conoce, también, con la denominación de ciclo de Shewart, ciclo PDCA ("*plan, do, check, act*") o ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).

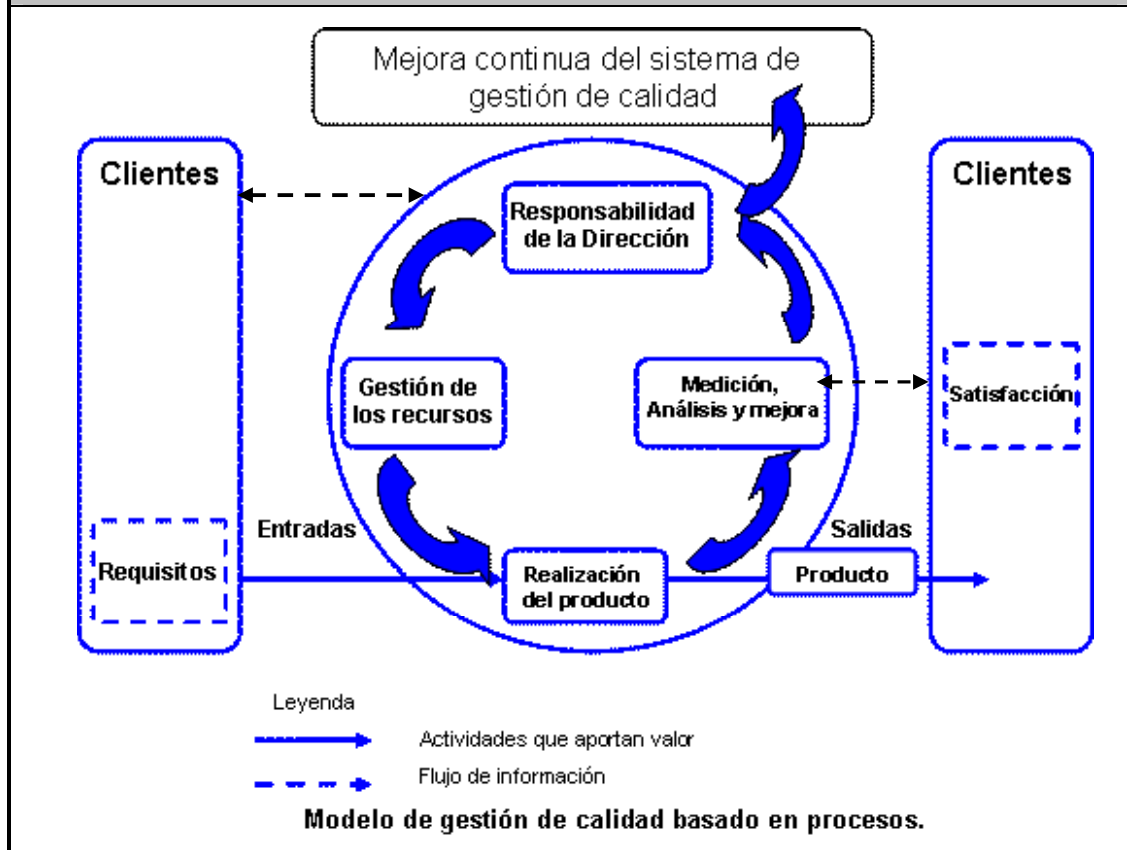
- Planificar, incluyendo los aspectos de marca y estableciendo los objetivos y las metas a conseguir.
- Hacer, implantando la formación y los controles operacionales necesarios.
- Verificar, obteniendo los resultados del seguimiento y corrigiendo las desviaciones observadas.
- Actuar, revisando el progreso obtenido y efectuando los cambios necesarios para la mejora del sistema.

El ciclo se debe girar continuamente, de modo que al final se alcance el objetivo inicial establecido. Se lo representa generalmente en un plano cuando realmente debe verse como un espiral ascendente que conducirá a un mejoramiento continuo en las metodologías de trabajo, particularmente en la integración de los sistemas de calidad y de administración de activos de marca.

Iniciamos con una visión del ciclo de mejora continua de Shewart – Deming que aparece en la norma ISO 9000 – 2000.



**Figura 4. Diagrama de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.**



Fuente: IMNC.

Se encuentra una correspondencia entre los factores del ciclo de la mejora continua y en como se concibe el funcionamiento de la marca en la empresa.

Si se coloca en un diagrama los factores que se han identificado como parte del ciclo de la marca se tendrá una visión global de la relación entre estas y el cliente.

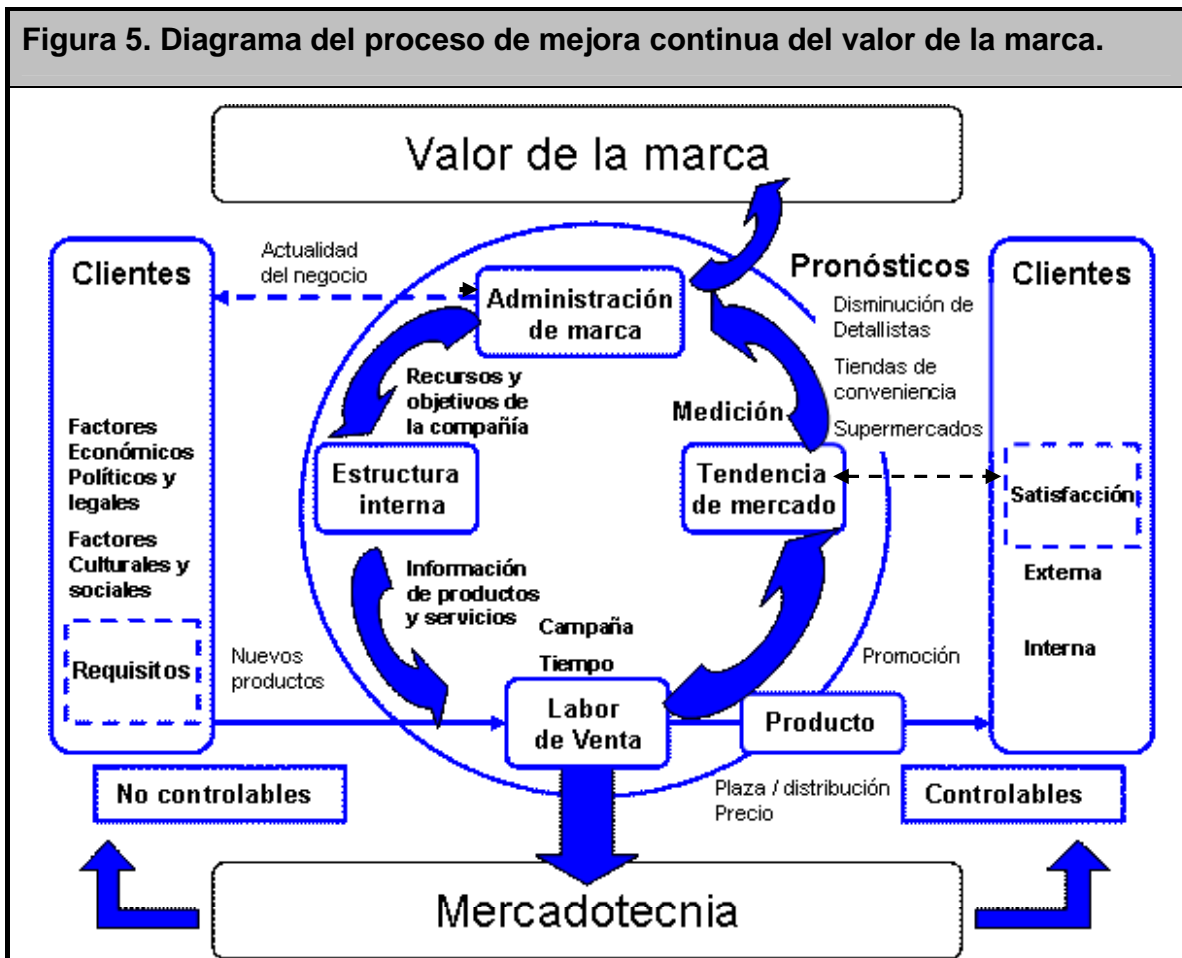
#### **4.6.1. El ciclo PHVA en el diseño del sistema de gestión.**

- Planear, es estructurar un proceso sobre la base de un diagnóstico previo y la ponderación de los objetivos. La planeación es esencial para la eficiencia de la ejecución.
- Realizar (hacer), es ejecutar las tareas tal como han sido planeadas.

- Verificar, es comparar lo realizado con lo planeado. La verificación permite lograr y asegurar la eficacia, permitiendo tomar acciones con una incertidumbre reducida.
- Actuar, es tener previstas las acciones correctivas o las acciones preventivas a tomar ante la aparición de problemas o de situaciones anómalas.

Por tanto, el conjunto de funciones que se cumplen en una organización dada deben ser planeadas, realizadas y verificadas eficaz y eficientemente, de modo que se permita tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias. Además de entregar un enfoque claro a la política de activos de marca, este sistema de objetivos, será usado para evaluar el desempeño de marca de la empresa en el tiempo.

**Figura 5. Diagrama del proceso de mejora continua del valor de la marca.**



Fuente: Propia.

#### **4.7. Requisitos de la instrumentación de la gestión por procesos.**

La orientación a la gestión por procesos, supone un cambio de actitud y mentalidad importante. En lugar de pensar cómo hacer mejor lo que hacemos, debe reflexionarse por qué y para quién lo hacemos, implica una evolución hacia el trabajo en equipo orientado a los procesos integrados, con mayor grado de autonomía.

- Analizar las ineficiencias de la organización funcional, para mejorar la competitividad de la empresa.
- Identificar los procesos que proporcionan una ventaja competitiva y los relaciona con el valor que percibe el cliente.
- Establecer un sistema de control para reducir la variabilidad de resultados.
- Establecer indicadores de funcionamiento y objetivos para dirigir la mejora de los procesos, lo que permite la mejora continua basada en el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar ó comprobar y Actuar).

#### **4.8. Planeación y aplicación de la Administración de activos de marca.**

Es necesario describir el proceso relativamente detallado en un procedimiento escrito que contenga las siguientes definiciones:

- Aspecto de marca: Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización, que pueda interactuar con el cliente.
- Impacto de marca: Cualquier cambio en el entorno, adverso o benéfico, total o parcial, resultante de las actividades, productos o servicios de la empresa.
- Aspecto de marca significativo: Es un aspecto de marca que ocasiona o puede ocasionar un impacto de marca significativo.

- Partes interesadas: individuo o grupo de individuos, relacionados o afectados por el desempeño de marca de la organización.

Siguiendo estos postulados debemos reinterpretar el concepto de marca y aplicarlo al proceso de planeación.

La Planeación en general consiste en establecer de una manera debidamente organizada:

- Cómo y cuándo hacerla y quién debe hacerla, a partir de los resultados de la revisión inicial.
- Objetivos y Metas a conseguir, tanto para el conjunto del sistema como para cada nivel operativo de la estructura de la organización que intervienen en la gestión del sistema.
- Asignación de prioridades y plazos para los objetivos y metas establecidos.
- Asignación de recursos y medios con relación a las responsabilidades definidas y a la coordinación e integración con los otros sistemas de gestión de la empresa.
- Evaluación periódica de la obtención de los objetivos, mediante los canales de información establecidos al efecto y los indicadores representativos.

Definir las metas, objetivos estratégicos y financieros, contribuyen a lograr:

- Formar un vínculo de la visión de la marca con la misión corporativa.
- Llenar el gap<sup>23</sup> financiero de crecimiento esperado con la administración de marca.
- Evaluar que tan empatado se encuentran los objetivos y metas de la marca con los de la Dirección general.

---

<sup>23</sup> Vacío existente entre lo que la organización es vs lo que debería ser. Hueco a llenar en la operación. Oportunidad en la ganancia que se puede obtener.

- Evaluar si la marca se considera como un activo o una herramienta de marketing.

#### **4.8.1. Pasos para identificar los aspectos de marca.**

Se toma a la organización y se divide en sistemas separados, estos pueden ser por áreas y departamentos.

Estos sistemas se dividen en operaciones según el proceso, se pueden apoyar en diagramas de flujo, la división termina cuando ya no es práctico dividir más y entonces hemos llegado a la operación mínima que denominaremos como unitaria para cada uno de los procesos. Para cada operación unitaria, se determinan todas las entradas de información, posteriormente para las mismas operaciones se determinan las salidas de información y servicios:

- Análisis de entrada.- Aquí se deberán anotar cuáles son las, todos los insumos necesarios para llevar a cabo la actividad.
- Análisis de salida.- Dentro de los elementos de salida deberán ser considerados, los productos del proceso o actividad analizada, los subproductos, información y servicios.

El responsable nominado, en conjunto con el equipo, deben acordar:

- Metodología de la revisión de la marca (formas de consulta o cuestionarios a utilizar), se puede recabar información usando como ejemplo los anexos, A2, A3, A4.
- Cronograma de visitas y entrevistas planificadas. Anexo A 5.
- Formato del informe.
- Definir mecanismos que aseguren que los contratistas y abastecedores de insumos de la empresa cumplan con las normativas vigentes, instándolos a

llevar a cabo sistemas de administración de activos de marca propios, dentro de sus actividades.

El programa para facilitar su difusión, seguimiento y comprensión, debe quedar reflejado en una tabla, de forma globalizada (todas las actividades y todos los niveles y áreas) o bien por sectores diferenciados. El programa de administración de activos de marca debe incluir un cronograma general en función de los plazos suscritos para cada acción a realizar, con un formato similar al anexo A 5 y el programa de trabajo anexo A 6.

#### **4.8.2. Desarrollo de visión de marca, revisión de marca.**

Una revisión de marca preliminar, considera todos los aspectos del sistema. Como resultado de esta revisión, la empresa conoce las fortalezas, debilidades y oportunidades de su administración de activos de marca actual. El estado actual de la empresa nos muestra las necesidades sobre las cuales deben concentrarse los esfuerzos para mejorar el sistema. La revisión debe enfocarse a tres puntos clave:

- Examen de las prácticas y procedimientos de administración de activos de marca y manejo del sistema de cadena de suministro<sup>24</sup>.
- Identificación de impactos de marca significativos y sus prioridades.
- Identificación de requerimientos de marca.

#### **4.8.3. Conducción de la revisión de marca.**

Se definen las actividades específicas de la empresa o secciones funcionales. A la vez, se determina la técnica utilizada en la revisión, la que puede adoptar la

---

<sup>24</sup> Engloba los procesos del negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda.

modalidad de encuestas, en las cuales el equipo encargado, rescata información a través de entrevistas con las personas involucradas, se puede revisar el anexo 7, como ejemplo para elaborar un cuestionario adecuado a lo que se quiere investigar.

Se analizan los documentos y procedimientos existentes que traten los temas de marca de las operaciones de la empresa si los hay.

Una vez lleno el cuestionario, es posible conocer las debilidades de la empresa en su administración de activos de marca y de su manejo sustentable, pudiendo determinarse las actividades que demandarán mayor esfuerzo en términos de recursos humanos y económicos, que garanticen un nivel aceptable de desempeño de marca.

#### **4.8.4. Elementos de una visión de marca.**

Es esencial integrar la administración de activos de marca en la estrategia corporativa de la compañía, utilizando criterios de marca documentados en los procesos de planeación y toma de decisiones.

También es primordial introducir la contabilidad de marca en los procesos de gestión de la compañía. La administración de activos de marca debe aumentar la competitividad de la empresa, su beneficio y mejorar su actitud de marca y su impacto social. El cambio que está viviendo el cliente, como factor de competitividad empresarial y el logro de una rentabilidad de marca, cobra una importancia aún mayor en un momento de incertidumbre como el actual. Se puede usar como ejemplo el anexo A7, que puede ayudar a aclarar las dudas que pudieran surgir.

El control de los aspectos de marca se puede realizar desarrollando una red teniendo como base el monitoreo continuo in situ, mediante el proceso e informatización y centralización de los datos de ventas y control de aspectos de marca.

La mantención de relaciones públicas, es muy importante para el desempeño de la marca por lo cual se deberá llevar la política de activos de marca a un documento final y hacerla pública al personal de la empresa y al mercado objetivo.

La visión de marca establece simple y claramente cómo debe ser el proceso de creación de la marca para contribuir a los objetivos corporativos. Evitando que el presupuesto destinado se utilice para otra cosa o se reduzca al mínimo.

Como en cualquier sistema de gestión se compromete a la Dirección general y posteriormente, ésta baja la señal al resto de la organización, para trabajar e invertir en conjunto además de orientar el cómo se debe medir el éxito de la marca. Así como llenar el gap en la ganancia que se espera obtener y la real.

Desarrollar la visión de marca, es homologa a desarrollar la política de calidad, de seguridad alimentaria, de protección ambiental, es el paso único que se decide en entrevistas y reuniones de los ejecutivos. Es aquí donde se establecen los planes de tres a cinco años. La declaración establece lo que representa la marca,

- El alcance de la declaración.
- Los beneficios que se obtienen
- Los objetivos financieros y estratégicos.
- El vínculo con la política, misión y visión corporativas.
- Define cuales son las mejores estrategias a seguir.

La clave para una visión de marca exitosa es discutir las implicaciones de cada palabra que aparezca en la visión. Sin la visión de marca uno puede perder el camino en la multitud de opciones que se presentan. La visión de marca establece como debe ser el proceso de creación de la marca para que contribuya a lograr los objetivos corporativos.



Sin estos objetivos claros, el presupuesto de trabajo de marca es reducido por la política de recorte de gastos si la compañía tiene un mal trimestre o un mal año.

La visión de marca compromete a la Dirección en conjunto con el resto de la organización a invertir consistentemente en los aspectos de marca y establece los requisitos para medir el éxito de la marca. También determina el aspecto de la brecha de crecimiento de la que es responsable la marca y las proyecciones que se esperan.

La visión de marca es la única que se decide por completo en las entrevistas y reuniones de los ejecutivos internos. El propósito es que la Dirección general articule con claridad cuáles son sus expectativas para lo que la marca puede ayudar al negocio en los siguientes tres a cinco años. La visión debe incluir una declaración que establezca lo que representa la marca, la audiencia a la que está dirigida, que beneficios tiene, así como los objetivos financieros y estratégicos que quiere que se cumpla. La visión de marca debe estar directamente relacionada con la estrategia y visión corporativas.

La visión define cuales son las mejores estrategias a seguir a partir de la marca. Deja claro si debe recrear la marca por medio de un nuevo posicionamiento, incrementar la percepción del valor de la marca por medio de una estrategia de precios más elevados, apalancar los nuevos productos para que impulsen el crecimiento futuro, desarrollar otras estrategias o una combinación de ellas. Para aclarar las ideas es útil leer la aplicación de las 5 W y 1 H en el anexo A 8.

La visión debe contar con los siguientes elementos:

- Dónde nos encontramos.
- Qué ofrecemos.
- Quiénes nos reconocen.
- Cómo nos apoyará nuestra marca en nuestro crecimiento.

- Cuáles son los medios de crecimiento.

#### **4.8.4.1. Proceso de definición de visión de marca.**

La primera parte se realiza con la elaboración de un cuestionario el cual deberá ser contestado con entrevistas a los directivos y / o con un porcentaje representativo de los empleados de la empresa, en el Anexo A 7 se encuentra un cuestionario de ejemplo.

La segunda parte comprende el crecimiento financiero donde el gap puede cubrirse de varias formas, con incrementos de precio, en la distribución, búsqueda de nuevos mercados, introducción de nuevos productos o realizar adquisiciones estratégicas.

Otra opción es fortalecer la marca de manera estratégica con sobrepuestos a clientes mayoristas mejorando el servicio, mayores ventas a clientes leales, referencias o recomendación de boca en boca motivados por la marca.

Cada empleado un vendedor.
----------------------------

Aquí se aplica lo que representa la marca para cada integrante de la organización. Establecer un modelo administrativo que permita vender y comprar el producto por parte de los empleados, pagando la comisión adicional al sueldo independientemente del puesto que este desempeñando, esto se logra basado en un staff técnico que ofrezca servicios no ofrecidos anteriormente y supervisados por el empleado mismo como vendedor, recomendando y respaldando el servicio.

Entrenamiento forzoso en ventas a todos los niveles como vendedores, desde la capacitación de inducción cuando se les contrata por primera vez, formando parte del plan de carrera de todos los empleados.

La tercera parte se realiza revisando la Dirección de la empresa contestando el cuestionario del Anexo A 7.

La cuarta parte se realiza con los siguientes puntos:

- Reunión con los directivos para crear la visión de marca.
- Reportar los hallazgos, hechos y conclusiones llegando a un consenso.
- Hacer que coincidan las visiones dispersas y salir con un boceto de la visión de la marca.
- Concentrarse en el crecimiento de la compañía enfocando los objetivos de todos los departamentos de la empresa sin excepción.

**Tabla 4. Ejemplo de visión de marca.**

En la zona metropolitana, nuestra marca de bebidas refrescantes representará el liderazgo indiscutible en apagar la sed. Los consumidores, adultos jóvenes y nuestros distribuidores nos reconocerán como el líder del mercado de refresco de cola, incluyendo el mejor servicio, seguimiento, conocimiento e innovación de los productos. Nuestra marca nos ayudará a cubrir el 30 % del crecimiento financiero por medio de franquicias, mejores precios, mejores relaciones con nuestros socios comerciales que son nuestros distribuidores. Apoyados en nuestra gente, nuestros empleados y sus familias, quienes cuentan con el apoyo y seguridad que le brinda el respaldo de la marca para satisfacer sus propias necesidades y así mismo cubrir las necesidades que demanda el mercado.

#### **4.8.5. Determinación de la imagen de la marca.**

Esta fase tiene el propósito de comprender las percepciones y perspectivas del cliente respecto a la marca, en relación con la competencia y las oportunidades de crecimiento. ¿Qué representa para los clientes la marca actualmente?, ¿Cómo nos comparamos con la competencia?, ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?, ¿Qué tan consistente es la imagen de nuestra marca?, ¿Qué imagen queremos para la marca en el futuro?, ¿Cómo hacen los clientes sus elecciones basadas en la marca?, ¿Cuáles son los criterios de compra?, ¿Cómo nos medimos con esos criterios?, ¿Qué necesidades y deseos no satisfechos podríamos satisfacer con el tiempo?.[17]

##### **a) ¿Por qué definir la imagen de la marca?**

Una imagen de marca bien elaborada orientará a la compañía en las estrategias correctas para lograr los objetivos de la visión de marca.

La imagen de marca refleja la imagen que tienen los clientes desde su punto de vista y refleja las promesas que la marca les hace a los clientes.

La definición de imagen por parte de la Real Academia Española no nos ayuda mucho a los fines comerciales que se persiguen, la más cercana es "*representación, semejanza y apariencia de algo*" La "*imagen*" se encuentra estrechamente vinculada con las actitudes de los individuos hacia una cosa, persona u organización, ya que una actitud "*es una tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación*". [23] Es más, se podría afirmar que la "*Imagen*" no es otra cosa que una figura retórica utilizada para visualizar y denominar a un conjunto de actitudes que poseen las personas, y con las cuales evalúan las cosas, personas u organizaciones. Tanto es así-, que

para evaluar la imagen de una organización es necesario recurrir a la investigación de las actitudes de sus públicos.

**b) Definir la imagen de la marca con la pirámide de valor.**

Para armar una imagen de marca primero desarrollarse una comprensión plena de ésta en las mentes de los clientes, pasados, presentes y futuros. Esta debe describirse con adjetivos, adverbios y frases. Entre más positivos sean, mas fuerte será la imagen de marca y se tendrá mas capacidad de apalancar el crecimiento de la misma.

La imagen responde a motivos externos, refleja la imagen que tienen los clientes de Pepsi® y toma en cuenta las promesas que la marca hace a los clientes. La imagen de marca es una fotografía de lo que la marca es en la actualidad y nos ayuda a:

- Comprender la imagen de la marca.
- Comprender el contrato de Pepsi® con los clientes.
- Derivar el modelo de cliente

La imagen tiene dos componentes:

- Asociación de los clientes que le atribuyen a Pepsi®. Características, servicio y organización del producto. Vinculo emocional.
- El personaje o personificación de la marca, características humanas esperadas.

Aquí se hace la comparación con la pirámide del valor de la marca (Fig. 6), que ilustra el cómo traducir las asociaciones de la marca mas allá de sus características y atributos a beneficios y valores. Entre más bajo sea el lugar que

la marca ocupa en la pirámide, menos diferenciada está y lo más probable es que solo pueda competir en costos.

### **c) Personaje de la marca**

Una imagen bien entendida conduce a un posicionamiento valorado, único, creíble y sustentable.

El personaje de la marca es el conjunto de características humanas que los consumidores asocian a la marca, como la personalidad, apariencia, valores, gustos y rechazos, el género, la talla, la forma, el origen étnico, la inteligencia, la clase socioeconómica, la educación.

Estos rasgos permiten a los clientes describir la marca como un amigo.

Así los consumidores deciden si quieren ser asociados con una marca de una manera muy similar y por las mismas razones por lo que quieren asociarse con algunas personas y no con otras.

Si el personaje de la marca es poco atractivo, es necesario arreglar la marca para que los clientes quieran ser asociados con ella.

Aquí se define los beneficios que los clientes asocian a la marca y las características humanas o rasgos de personalidad que ven en ella, aquí veremos qué valor le asignan los consumidores. (Tabla 5) Es decir que personaje representa la marca; un niño malcriado que no comparte con sus hermanos o amigos, un adolescente con sus características típicas, un profesionalista, una familia, mujeres u hombres, personas jóvenes, adultos maduros, personas de mediana edad, un adulto mayor. Anexo A 10. Una vez obtenido se procede a compararlos con la imagen del principal competidor para ver a donde queremos llegar y como lo vamos a alcanzar.

La lista debe describir a una persona que usted buscaría como amigo y querría como vecino alguien con quien podría conectarse y en quien podría confiar. Se

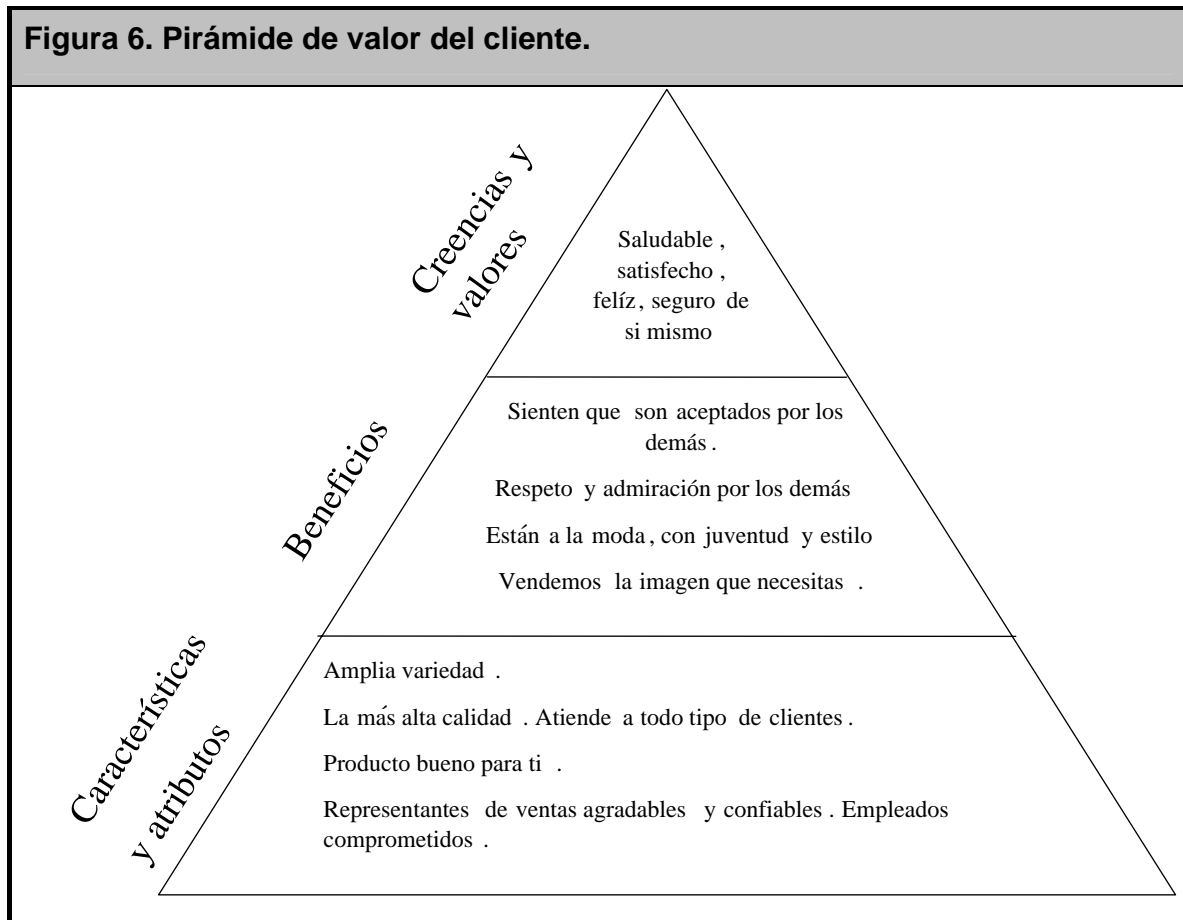
puede realizar un cuestionario para investigar el tipo de personaje que representa la marca, un ejemplo de cuestionario se puede ver en el Anexo A 10.

Ejemplo 1. Max, trabajador, excelentes valores, confiable, orientado a la familia, hombre con orientación universitaria, alguien que ahorra mucho dinero, sano, confiado, usa ropa de color azul con remates negros.

Ejemplo 2. Light, persona con clase, con estilo que se siente a gusto orientada a la familia, robusto, sereno y seguro de sí mismo. Hombre – Mujer con postgrado. Completamente culto con buena condición física, divertido, con fuertes valores familiares.

<b>Tabla 5. Comparación del viejo personaje vs el nuevo personaje de Pepsi®.</b>	
<b>EL VIEJO PERSONAJE</b>	<b>EL NUEVO PERSONAJE</b>
Personaje de edad media, de los ochentas, recuerda a Michael Jackson.	Personaje joven orientado al cambio.
Añora los días pasados	Se mantiene a la moda y actualizado.
Mal servicio	Orientado al cliente.
Desorganizado, descuidado	Bien organizado y pulcro.
Casual.	Bien uniformado.
Despreocupado	Saludable y con energía.
Conformista.	Buscando el éxito

**Figura 6. Pirámide de valor del cliente.**



Fuente: Scott M. Davis. 2002 [17]

#### **d) Imagen de Camiones.**



Para mantener la imagen corporativa de la empresa, es deseable que el contrato con los transportistas externos deba contener lineamientos de marca esenciales como pueden ser:

- Los colores utilizados sólo deberán ser blancos o azules, ya que la diversidad de colores confunde al consumidor y degrada la percepción del espectador, respecto a la imagen corporativa de la empresa (Figura 7).
- Los logotipos utilizados en los camiones de reparto deberían tener prioridad en cualquier momento, aún con los presupuestos reducidos de los meses de poca



venta, debido principalmente a que es cuando estos pueden entrar al taller por su disponibilidad en tiempo de poco uso (figura 8).

- Los camiones cubiertos con lonas impresas con imágenes que se ocupan para el traslado a otras regiones del país no deben perder la oportunidad de ser un medio de publicidad móvil.
- El mantenimiento predictivo y preventivo deben remplazar al correctivo ya que un camión descompuesto en las vías de comunicación, ocasiona tráfico, malestar del conductor y mala percepción del consumidor de clase media quien asocia esto con la marca.

Figura 7. Imagen ideal de camiones en el mercado.	Figura 8. Imagen obsoleta de camiones en el mercado.
	

#### 4.8.5.1. Elaborar el contrato de marca.

Se refiere a un documento con promesas honestas que se está dispuesto a cumplir por parte de la empresa como una forma y norma de trabajo. (Tabla 6) Éste debe enumerar las percepciones del cliente respecto a todas las promesas que hace la marca en la actualidad, ya sean positivas o negativas así como las promesas que deben ir haciendo para maximizar la satisfacción y gusto del cliente. Una promesa debe ser honesta y cumplirse.

**Tabla 6. Ejemplo de contrato de marca Pepsi Cola®.**

- Ofrecemos el refresco de la mejor calidad
- Ofrecemos la mayor variedad de productos.
- Tenemos los vendedores que son más amigables y corteses, con voluntad de ayudar, conocedores y rápidos para atender los pedidos del cliente.
- Ofrecemos la mejor satisfacción al beber una Pepsi®.

Los puntos que aplican para los distribuidores o detallistas.

- Ofrecemos abastecer el producto que su negocio necesita, siempre en cantidad, calidad y precio.
- Ofrecemos la entrega de manera oportuna.
- Ofrecemos nunca faltar en nuestra entrega.
- Ofrecemos ayuda con estudio de la zona en que está tu negocio para que comprendas las necesidades de lo que puedes y necesitas vender.

Se pueden anexar los siguientes puntos para los consumidores.

- La atención de quejas, sugerencias y dudas se dan las 24 horas del día por Internet, vía telefónica y hasta en Chat.
- Ofrecemos avisar de las promociones, en Internet, Chat, televisados, en eventos masivos, con reglas transparentes y que estas son muy atractivas.

#### **4.8.5.2. Elaborar un modelo de cliente.**

Al elaborar un modelo de cliente basado en la marca, sus criterios de compra, sus creencias, obliga a pensar detenidamente en los comportamientos y creencias de los clientes. El modelo de cliente permite comprender cómo piensan y actúan los

clientes por qué y cómo toman las decisiones de compra. Se habla de las oportunidades y barreras en el conocimiento al crecimiento de la marca. El modelo ayuda comprender los criterios específicos de compra que toma en cuenta un cliente, en orden de importancia, cuando toma una decisión de compra. [17] Se puede realizar un diagnóstico de los requerimientos del cliente con el anexo A11 así como evaluar la relación con el cliente en el anexo A12.

#### **4.8.6. Estrategia de Administración de activos de marca.**

Se determinan las estrategias adecuadas basadas en la marca para alcanzar las metas y objetivos declarados en la visión de marca y en las percepciones ó perspectivas del mercado que se lograron definir en la imagen de marca. Las estrategias permiten detectar las nuevas oportunidades de productos que existen para la marca así como las tácticas de comunicación que deben utilizarse. [17]

##### **a) Posicionar la marca para el éxito.**

Una fuerte posición de marca, significa tener un lugar único, creíble, sustentable, adecuado y valorado en la mente de los clientes. Gira alrededor de un conjunto de beneficios que ayudan a su producto o servicio a diferenciarse de los de la competencia.

Los lemas y la publicidad no son sustitutos del posicionamiento y no solo es importante para el marketing, en realidad es crucial para todas las funciones de la empresa.

##### **b) Extensión de la marca**

En este punto se evalúa el potencial de la marca, las áreas detectadas que tienen un mayor impacto en las ganancias. Esto ayuda a cumplir con la visión de marca y apalanca los hallazgos clave que surgen de la imagen de marca.

Pero por que pensar únicamente en productos, también puede ser en servicios, unidades de negocio y crear tiendas tipo oxxo franquiciadas con una asociación

comercial, con ex - empleados de la empresa que quisieran incursionar como socios comerciales ofreciendo y apoyándolos aprovechando que conocen el negocio mejor que nadie.

### **c) Comunicación del posicionamiento de la marca.**

La comunicación basada en la marca combina adecuadamente los vehículos de comunicación para maximizar el potencial con el fin de alcanzar las metas establecidas en la visión de marca.

Los ocho vehículos son:

- Publicidad.
- Internet.
- Relaciones públicas.
- Promociones comerciales y de ventas.
- Promociones al consumidor (punto de compra, cupones, reembolsos, concursos).
- Marketing directo (catálogos, correo directo, fax, correo electrónico).
- Marketing de eventos.
- Comunicaciones internas de empleados.

El reto de la comunicación está en determinar cual es la combinación correcta a usarse de estos vehículos.

Todas las comunicaciones tienen por objeto alcanzar metas específicas y mensurables. Están dirigidas a la audiencia que es deseable y accesible, acrecientan el valor global de la marca asegurando y reforzando el

posicionamiento preferido y pregonan los beneficios que se adaptan a las necesidades y deseos establecidos del cliente. [17]

**d) Apalancamiento de la marca para maximizar su influencia en el canal.**

Las compañías deberán tener un control total sobre la distribución de sus productos y servicios jalando a los consumidores hacia el canal de salida que se desea. Haciendo que los intermediarios ejerzan el menor control posible sobre el canal haciendo alianzas estratégicas con algunos de ellos que funcionen como socios comerciales y no que influyan únicamente de un solo lado. Que las ofertas y promociones no sean el único motor de la venta y así mismo disminuir la influencia de terceros en el proceso de venta. [17]

Es decir, la logística juega un papel crucial dentro de la imagen de marca. Deberá ponerse especial atención a la relación con los clientes principales, Walmart, Costco, mayoristas, para cubrir las necesidades de sus mercados sin mermar recursos de la empresa o distraerlos de otras actividades importantes que generan verdadero valor en la imagen de la marca.

**e) Fijar un sobreprecio para la marca.**

La capacidad de cobrar un sobreprecio por la marca en relación con el precio de la competencia, tiene una importancia elevada para impulsar el valor de la marca como activo. Es también relativamente fácil de apalancar y es una oportunidad para que la empresa la tome. La imagen de marca debe ayudar a determinar si la marca permite o no, cobrar un precio más alto.

Se utiliza el modelo de la casa de los precios para determinar cual es la mejor manera de equiparar el valor de la marca con el precio que cobra. [17]

- Fijar el precio de la marca con un sobreprecio en relación con el de la competencia.

- Lanzar nuevos productos a menor costo que la competencia.
- Recuperar los costos de desarrollo en menos tiempo.
- Reducir los costos de adquisición de nuevos clientes.
- Establecer una clientela leal que siga pagando el sobreprecio.
- Utilizar una fijación de sobre precios para ejercer un mayor control sobre el canal de salida.
- Utilizar una marca fuerte para buscar oportunidades de branding compartido y de otorgamiento de licencias.
- Apalancar una marca fuerte en muchos segmentos del mercado meta para poseer la categoría sin diluir el valor de la marca.

#### **4.8.7. Fomentar una cultura de Administración de activos de marca.**

El propósito de los dos pasos de este punto, es determinar como hacer que la organización funcione alrededor de la marca como un activo, asegurar que las estrategias que se recomiendan se implementen y se midan, así como:

- Preparar la organización para maximizar el éxito de la marca.
- Diseñar las mediciones para ayudar a evaluar el desempeño de la marca, las decisiones que deben ayudarnos a tomar esas mediciones.
- La capacitación a los empleados para aplicar la estrategia.
- La manera de mantener a la alta Dirección involucrada, solidaria y comprometida con nuestra iniciativa.

#### **a) Medición del rendimiento sobre la inversión en la marca (ROBI) [17]**

Primero se realiza la evaluación de la conversión de conciencia de compra en el cliente, la empresa comprende su posicionamiento y le asigna un valor financiero a la marca.

En cualquiera de los programas que se establezcan, los indicadores del desempeño de marca de la empresa deben ser verificables, simples, entendibles, relevantes a las actividades, productos o servicios de la empresa la Política de marca debe orientar a que los objetivos y metas cumplan con lo establecido, para ello deben ser cuantificados, fechados, ser específicos, alcanzables, apropiados a la organización y sus metas laborales, con periodos de tiempo limitados.

**b) Establecimiento de una cultura basada en la marca.**

Sin un compromiso interno de toda la compañía, su estrategia de administración de activos de marca con toda probabilidad, será otro proyecto de tantos “*implantados*”, agotando al personal y se recaerá en los viejos hábitos.

Por ello será necesario reforzar otras herramientas del sistema de calidad previo como son; indicadores de desempeño, clima laboral, capacitación, matriz de habilidades como tantas otras que son esenciales para establecer los cimientos de un sistema de gestión.

## **Capítulo 5. Control operacional.**

No existe una única manera en que una organización deba diseñar sus métodos de control operativo. Todo dependerá de la naturaleza de las operaciones en cuestión y la manera en que se adecuen los operarios, para mantener el mejor seguimiento posible de lo que hacen. A la hora de una auditoria, no deben plasmarse por escrito nada que no refleje la manera en que se ejecutan las cosas. El resto es materia de diseño y formalizar un modelo confiable de control operativo.

La redacción de cada uno de estos procedimientos debe seguir rigurosamente los formatos ISO y tratar, en lo posible, de no caer en detalles excesivos, pero sí ser amplios sobre la ejecución de las actividades, destacando las medidas de mitigación de impactos y riesgos.

La organización debe identificar aquellas operaciones y actividades que están asociadas con los aspectos de marca significativos identificados, conforme a su política, objetivos y metas. La organización debe planificar estas actividades, incluyendo el seguimiento, para asegurar que se efectúan bajo las condiciones especificadas:

- Estableciendo y manteniendo al día procedimientos documentados para cubrir situaciones en las que su ausencia podría llevar a desviaciones de la política, los objetivos y metas de marca.
- Estableciendo criterios operacionales en los procedimientos.
- Estableciendo y manteniendo al día procedimientos relativos a aspectos de marca significativos identificables de los bienes y servicios utilizados por la organización y comunicando los procedimientos y requisitos aplicables a los proveedores y subcontratistas.



### **5.1. El control activo.**

Los sistemas activos de control proporcionan realimentación sobre los procedimientos antes de que se produzca un efecto negativo en el mercado.

Su objetivo es evaluar la eficiencia de las actividades previamente establecidas en materia de prevención, reforzar los aciertos y descubrir los fallos sin penalizarlos.

Para alcanzarlos un programa de control debe desarrollar procedimientos y programas, que vigilaran el cumplimiento de las recomendaciones que se deriven las revisiones de verificación o inspección. Comprobar la eficacia de las medidas correctivas instauradas y de la evaluación previa a la implantación de nuevos sistemas de gestión, procesos, equipos o productos, etc.

El procedimiento tiene como base el control de los registros, los que deberán ser legibles e identificables. Una relación básica que contendría alguno de los elementos a considerar sería:

- Registros de campo de medición de marca.
- Registros del monitoreo de servicio al cliente.
- Registros de entrenamiento.
- Registros de equipos de alto desempeño para el seguimiento.
- Registros de las auditorias y actas de revisiones de los sistemas de gestión.

### **5.2. El control reactivo.**

A través del control reactivo se analizan las acciones cotidianas que no tengan impacto en el cliente o no agreguen valor y debe requerirse su identificación, notificación y registro. Aunque para las organizaciones es a veces difícil informar sobre las acciones, actividades o cualquier otro suceso que pueda ocasionar una

mala imagen del vendedor o del departamento involucrado, se deben promover el desarrollo de procedimientos para el registro sistemático de los mismos.

Se dan algunos por ejemplos:

- Líos, disgustos con el cliente.
- Daños de los productos entregados.
- Reclamaciones de producto fuera de especificación o caducado.
- Robos hormiga a la tienda.
- Averías en sistemas de fuentes de soda.

A partir de los datos registrados, se puede verificar o valorar la adecuación de los procedimientos existentes a la situación e incluso la del propio sistema de prevención, todo ello, además de la adopción de las propias medidas específicas, que fuesen necesarias.

### **5.3. Verificación.**

Comprende el conjunto de procedimientos que deben emplear las organizaciones para confirmar que los requisitos de control han sido cumplidos. Procedimientos que la organización debe establecer y mantener al día para verificar la conformidad del sistema de administración de activos de marca. Son realmente sistemas activos, puesto que se aplican sin que se haya producido ningún reclamo o alteración del desempeño de la marca y deben aportar información sobre la conformidad de la administración de activos de marca y sobre el nivel presencia de la marca en el mercado objetivo. Basados en programas de verificación que pueden quedar cubiertos mediante inspecciones que requieran o no, mediciones y ensayos.

Cuando el sistema de administración de activos de marca se encuentre en plena operación, se requieren acciones de verificación del cumplimiento de los acuerdos, pautas y elementos pertenecientes al sistema. Disponemos de tres herramientas de acuerdo a las normas:

**a) Mediciones y seguimiento.**

Se refiere a todas aquellas acciones que se hacen en la operación y que permiten cubrir los requisitos de marca en cuanto a seguimiento de las acciones requeridas por las características de la marca o bien, garantizar que los equipos de alto desempeño y procesos asociados a la cadena de suministro se encuentren a niveles de óptimo desempeño. El centro integrador es el proceso y es quien debe focalizar la acción. El grupo auditor insiste en este aspecto de la norma, porque al estar ligado a la integridad de la operación misma, posee un fuerte impacto en la verificación del buen funcionamiento del sistema de administración de activos de marca vinculado con los otros sistemas de gestión. Se incluyen:

- Los reportes y registros de acciones / incidentes.
- Productos fuera de especificaciones o caducados / acciones correctivas.
- Las auditorias.

**b) Planes de contingencia y respuesta ante emergencias.**

La organización debe examinar y revisar cuando sea necesario, sus planes de emergencia y procedimientos de respuesta, en particular después de que ocurran accidentes de inocuidad o retiro de producto por situaciones de emergencia.

La organización también debe comprobar periódicamente tales procedimientos cuando ello sea posible.

La organización debe estar preparada estructuralmente, para dar respuesta a aquellas situaciones que se salen de los márgenes previstos de control. El sistema de gestión, que debe ser capaz de actuar organizadamente y con rapidez ante cualquier eventualidad de accidentes bien sea de repercusión de marca o de otra índole. Su papel fundamental está en detener la propagación y magnificación del evento, hasta llevarlo a una condición de control total.

El plan en caso de emergencias tiene que contar con una relación de distribución para el personal por puesto, comunicación y responsabilidad para afrontar la emergencia de manera actualizada, porque ésta puede cambiar a consecuencia de la rotación del personal de la empresa.

El entrenamiento tiene que abarcar a todos los empleados (administrativos y operativos) y contratistas e impartida al ingreso al centro de trabajo.

Los planes de muchas empresas del mundo son coincidentes y suelen incluir aspectos muy similares, siguen en general diseños puestos en práctica y aceptados en el ámbito internacional. Pero es necesario mantener una gran claridad en lo que habrá de ser el producto final, ya que aun siendo expertos en el tema, es necesario conocer a fondo el funcionamiento del sistema de administración de activos de marca e inclusive, la operación misma.

La organización debe establecer y mantener procedimientos para identificar el potencial de accidentes y la respuesta a situaciones de emergencia. Se puede promover una implantación de ISO 22000 de inocuidad alimentaria. Esto facilita la prevención y mitigación de impactos de marca que puedan resultar. Los planes de emergencia pueden incluir:

- Organización y responsabilidades ante una emergencia.
- Una lista del personal clave.
- Un plan de comunicación interna y externa.

- Las acciones a tomar en caso de diferentes tipos de reclamos o requerimientos de los clientes.
- Planes de capacitación y pruebas de efectividad.

**c) Acción correctiva y acción preventiva.**

La organización debe establecer y mantener al día, procedimientos documentados para controlar, corregir, dar seguimiento y medir de forma regular las características clave de sus operaciones y actividades, que puedan tener un impacto significativo a la presencia de la marca. Esto debe incluir el registro de la información de seguimiento del funcionamiento, de los controles operacionales relevantes y de la conformidad con los objetivos y metas de marca de la organización.

La organización debe establecer y mantener al día un procedimiento documentado para la evaluación periódica del cumplimiento de los requisitos de marca aplicables.

La organización debe establecer y mantener al día procedimientos que definen la responsabilidad y la autoridad para controlar e investigar las no conformidades llevando a cabo acciones encaminadas a la reducción de cualquier impacto producido, así como para iniciar y completar acciones correctivas y preventivas correspondientes.

Cualquier acción correctiva o preventiva tomada para eliminar las causas de no conformidades, reales o potenciales, debe ser proporcional a la magnitud de los problemas detectados y ajustada al impacto de la imagen de la marca encontrado.

La organización debe implantar y registrar en los procedimientos documentados cualquier cambio que resulte como consecuencia de las acciones correctivas y preventivas.

Los casos de no conformidad con los requisitos especificados en la administración de activos de marca. Para investigar estos casos de no conformidad se debe establecer el procedimiento.

Esta investigación debe permitir planificar la acción correctiva para:

- Impedir que vuelva a ocurrir.
- Asegurar los mecanismos de integración con los demás componentes de la gestión general de la organización, particularmente con el sistema de administración de activos de marca.
- Llevar a cabo los cambios pertinentes en los procedimientos, instrucciones operativas y registros.
- Establecer un sistema de control adecuado a lo detectado.
- Valorar la efectividad de las medidas citadas.

El inicio de un plan que deberá formar parte del programa de gestión y cumplir con el siguiente esquema de la tabla del Anexo A 5.

#### **5.4. Control de la documentación.**

El Sistema de Gestión se apoya en documentación escrita, cuya función es guiar y controlar todas las acciones para el logro de los objetivos y su propósito principal, es asegurar que todo el personal, tanto el de organización como de los contratistas, está utilizando los mismos procedimientos e instrucciones de trabajo en una misma forma consistente.

La documentación perteneciente al sistema debe estar organizada y controlada, bien sea con sus soportes en papel o mediante archivos electrónicos. Así como buena parte del éxito en obtener beneficios del sistema, dependerá del diseño de adecuados controles de documentación, que sean lo suficientemente robustos y

organizados. Como cada organización y sistema de gestión poseen sus particularidades propias, no existe un modelo único. La organización lo diseña, lo adopta y lo modifica de acuerdo a la evolución del mismo y a sus propias características.

La organización debe establecer y mantener al día procedimientos para controlar toda la documentación requerida por esta guía, para asegurar que:

- Pueda ser localizada.
- Sea examinada periódicamente, revisada cuando sea necesario y aprobada, por personal autorizado.
- Las versiones actualizadas de los documentos apropiados, están disponibles en todos los puntos en donde se lleven a cabo operaciones fundamentales para el funcionamiento efectivo del sistema de administración de activos de marca.
- Los documentos obsoletos se retiran rápidamente de todos los puntos de uso o distribución o se asegure de otra manera que no se haga de ellos un uso inadecuado.
- Los documentos obsoletos que se guarden con fines legales o para conservar la información están adecuadamente identificados.

La documentación debe ser legible, fechada (con fechas de revisión) y fácilmente identificable, conservada de manera ordenada y archivada por un período especificado de acuerdo a lo exigido por la empresa o la autoridad. Deben establecerse y mantener actualizados procedimientos y responsabilidades, relativos a la elaboración y modificación de los distintos tipos de documentos.

Los documentos necesarios que genera y requiere el sistema son:

- Política y programa de la administración de activos de marca.

- Requisitos y definiciones.
- Manual de Calidad. El manual de gestión, que describe en forma genérica la estructura del sistema e incluye el sistema de administración de activos de marca y hace referencia a los documentos del mismo.
- Procedimientos de trabajo, desarrollados para aquellos puestos en los cuales el contacto con los clientes o con la distribución del producto lo aconseja. Los manuales de procedimientos especifican la forma de realizar las actividades vinculadas al sistema, las distintas responsabilidades, los mecanismos de control y los registros obtenidos.
- Los procedimientos de gestión son los que regulan el funcionamiento y estructura del sistema; los procedimientos operativos controlan las actividades y procesos propios del área y se vinculan con los efectos de las acciones en la marca y que son significativos.
- Los registros fundamentales para el sistema son: registro de requisitos, el registro de aspectos / impactos en el mercado y el registro de características / impactos de percepción del consumidor (aceptación / rechazos).
- Las características que deben tener los documentos son de accesibilidad, disponibilidad y legibilidad. Además, deben revisarse periódicamente y contar con fecha de revisión y su remoción en el caso de documentos obsoletos.

#### **5.4..1. Registros.**

La organización debe establecer y mantener al día procedimientos para identificar, conservar y eliminar los registros de marca. Estos registros deben incluir los relativos al entrenamiento y los resultados estadísticos, de auditorías y revisiones.

Los registros de marca deben ser legibles, identificables y podrán ser relacionados con la actividad, producto o servicio implicado. Los registros de marca deben estar



guardados y conservados de forma que puedan recuperarse fácilmente, y estén protegidos contra daños, deterioro o pérdida. Debe establecerse y registrarse el período durante el que deben ser conservados. Los registros deben mantenerse al día, de modo conveniente para el sistema y para la organización, para demostrar la conformidad con los requisitos planteados.

Los registros deben cubrir las siguientes áreas:

- Identificación de productos; datos de composición y propiedad.
- Datos de monitoreo.
- Aspectos de marca y sus impactos asociados.
- Actividades de entrenamiento acerca de la importancia de la marca y su posicionamiento.
- Actividades de inspección, calibración y mantenimiento de fuentes de soda y equipos involucrados en la calidad de la bebida.
- Requerimientos legales y regulatorios.
- Detalles de no-conformidad, incidentes, reclamos y seguimiento.
- Información de reemplazos en puestos clave y proveedores de servicios.
- Permisos.
- Todo lo concerniente a planes operativos de campo orientados a la venta y satisfacción del cliente.

## **5.5 Objetivos y metas.**

La organización debe establecer y mantener documentados los objetivos y metas de marca, para cada una de las funciones y niveles relevantes dentro de la organización.

Cuando se establezcan y revisen estos objetivos, la organización debe considerar los requisitos de marca y los de la empresa, sus aspectos de marca significativos, sus opciones tecnológicas y sus requisitos financieros, operacionales y de negocio, así como la opinión de las partes interesadas.

Los objetivos y metas deben ser consecuentes con la política de activos de marca, incluido el compromiso de posicionar la marca.

## **5.6 Estructura y responsabilidades.**

Las funciones, las responsabilidades y la autoridad, deben estar definidas y documentadas, y se debe informar al respecto para facilitar la eficacia de la administración de activos de marca. Incluyendo la responsabilidad y la autoridad del comité de marca.

La Dirección debe proveer los recursos esenciales para la implantación y control del sistema de administración de activos de marca. Estos recursos incluyen tanto recursos humanos y conocimientos especializados, como recursos tecnológicos y financieros.

La alta Dirección de la organización, debe designar uno o varios representantes específicos que, sin perjuicio de otras responsabilidades, deben tener definidas sus funciones, autoridad y responsabilidades para:

- Asegurar que los requisitos del sistema de administración de activos de marca están establecidos, implantados y mantenidos al día de acuerdo con esta guía.

- Informar del funcionamiento del sistema de administración de activos de marca a la alta Dirección para su revisión y como base para la mejora del sistema de administración de activos de marca.

### **5.7 Formación, sensibilización y competencia profesional.**

La organización debe identificar las necesidades de formación. Se requerirá que todo el personal cuyo trabajo pueda generar un impacto significativo sobre la marca haya recibido una formación adecuada.

La organización debe establecer y mantener al día procedimientos para hacer conscientes a sus empleados o miembros en cada nivel o función relevante de:

- La importancia del cumplimiento de la política de activos de marca y de los procedimientos y requisitos del sistema de administración de activos de marca.
- Los impactos de marca significativos, actuales o potenciales de sus actividades y los beneficios para la participación de mercado y de un mejor comportamiento personal.
- Sus funciones y responsabilidades en el logro del cumplimiento de la política y procedimientos operativos y de los requisitos del sistema de administración de activos de marca, incluyendo los requisitos relativos a la preparación y a la respuesta ante situaciones de emergencia e impactos negativos de marca.
- Las consecuencias potenciales de la falta de seguimiento de los procedimientos de funcionamiento especificados.

El personal que lleve a cabo funciones que puedan causar impactos de marca significativos debe tener una competencia profesional adecuada sobre la base de una educación, formación o experiencias apropiadas.

El entrenamiento y capacitación no sólo son importantes por los conocimientos que transmite y destrezas que desarrolla, sino porque el conocimiento franco de

las causas y efectos de los impactos de marca, crea conciencia de la importancia de la marca en los trabajadores.

El entrenamiento abarca también el conocimiento, los roles y responsabilidades de cada actor del sistema de gestión.

En cuanto al control operacional el supervisor se convierte en el personaje clave del mismo y tiene que comprender y asumir su responsabilidad, capacitando y orientando a su personal.

Un reentrenamiento se impartiría para asegurar la continuidad y vigencia de la capacitación a su vez apoyado por un registro de entrenamiento.

## **5.8 Comunicación.**

Con relación a sus aspectos de marca y al sistema de administración de activos de marca, la organización debe establecer y mantener al día procedimientos para:

- La comunicación interna entre los diversos niveles y funciones de la organización. Anexo A 4.
- Recibir, documentar y responder a las comunicaciones relevantes de partes interesadas externas.

La organización debe considerar procesos para comunicaciones externas en sus aspectos de marca significativos y registrar su decisión.

La comunicación tiene que establecerse considerando la requerida por los componentes del sistema como con las partes interesadas, por ejemplo:

- Quejas del personal: aplicamos comunicación interna.
- Quejas de la comunidad: aplicamos comunicación externa.

## **5.9 Auditoria del Sistema de Administración de activos de marca.**

El procedimiento de actuación que se utilice para verificar el sistema de control, debe incluir los criterios a seguir ante resultados obtenidos en la evaluación. En definitiva debe dar respuesta a qué hacer cuando nos encontramos ante una no-conformidad.

Si la empresa es relativamente pequeña, las auditorias son en particular de gran relevancia, ya que suele ocurrir que el personal antes de la capacitación en el tema de marca, se haya acostumbrado a ciertas acciones que puedan parecer cotidianas o normales y tengan algún tipo de efecto de marca negativo y por lo cual sean incapaces de detectarlas.

La organización debe establecer y mantener al día, programa(s) y procedimientos para que se realicen de forma periódica auditorias del sistema de administración de activos de marca con objeto de:

- Determinar si el sistema de administración de activos de marca cumple los planes establecidos para el posicionamiento de la marca.
- Ha sido adecuadamente implantado y mantenido.
- Verificar que es eficaz para lograr el cumplimiento de la política y objetivos de la organización.
- Suministrar información sobre los resultados de las Auditorias.

El programa de auditoria de la organización, incluyendo su planificación, debe basarse en la importancia de la actividad implicada y en los resultados de las auditorias previas. Para que sean completos, los procedimientos deben cubrir el alcance de la auditoria, la frecuencia y las metodologías, así como las responsabilidades y los requisitos para llevar a cabo auditorias e informar de los resultados.

La organización debe establecer y mantener programas y procedimientos para la realización de auditorías periódicas del sistema de administración de activos de marca. La auditoría debe determinar cuándo el sistema de administración de activos de marca, cumple con los arreglos planeados, que sean implantados y mantenidos.

Las auditorías constituyen un proceso del control del sistema, por lo que éstas se tienen que realizar periódicamente y estar referenciadas a las auditorías anteriores.

La persona que realiza la auditoría debe ser capaz de actuar objetivamente y debe estar entrenada para esta tarea.

Las auditorías pueden ser internas, desarrolladas por personal de la organización, pero plenamente independiente de la parte inspeccionada o externas o de certificación. Aunque la función principal de las auditorías como instrumento de gestión es valorar el nivel de aplicación del sistema, la conformidad o no conformidad de los elementos que componen el sistema y la eficacia de las acciones correctivas, también puede sugerir medidas correctivas para superar problemas detectados, o para indicar la naturaleza del problema y generar la solicitud al auditado para que defina y ponga en práctica una solución apropiada.

### **5.9.1 Auditorías internas.**

La organización y planificación de auditorías internas, es un esfuerzo importante para su ejecución posterior, por lo que es importante formar suficientes auditores para poder cubrir un espectro lo suficientemente amplio para su cumplimiento. Las normas exigen que los auditores internos posean la capacitación adecuada. Es necesario que el encargado del equipo de auditores, se encuentre capacitado en las normas y si es posible, con experiencia en conocimientos de marca. El personal del equipo debe estar capacitado en conocimientos de marca y del sistema de calidad integral. El personal operativo suele no estar adiestrado para

tal fin y en consecuencia, deben organizarse cursos que los preparen para tal responsabilidad.

Es obligatoria la realización de auditorías internas por la organización, que deben estar basadas en un programa de auditoría previo y llevarse a cabo siguiendo un procedimiento establecido, que va más allá de la comprobación del cumplimiento de los lineamientos de marca. La auditoría es una herramienta de evaluación del cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión y del sistema administración de activos de marca, se puede realizar una revisión con el cuestionario del anexo A 9.

Los programas se deben basar en los resultados de las evaluaciones de impacto en el mercado, auditando con una mayor frecuencia aquellas áreas caracterizadas por:

- Mayor número de aspectos de marca incidentes.
- Tipo o grado ponderado de severidad, en cuestión de quejas y participación de mercado.

### **5.9.2 Auditorías externas y / o de certificación.**

En el caso de este sistema de gestión aún no se ha desarrollado certificación alguna por ser una nueva propuesta y por lo cual no hay normas para validar el sistema. Solo se hace la descripción para que en cuanto se desarrollen, estas puedan ser aplicadas.

La auditoría de certificación impondrá al grupo auditor tener sus hallazgos de manera bien fundamentada, cualquier demostración relativa a los elementos del sistema tiene que estar bien documentada. La documentación perteneciente al sistema debe estar organizada y controlada, bien sea con sus soportes en papel o mediante archivos electrónicos. Así como buena parte del éxito en obtener la participación de mercado, dependerá del diseño de adecuados controles de

documentación, que sean lo suficientemente robustos y organizados. Como cada organización y sistema de gestión poseen sus particularidades propias no existe un modelo único. La organización lo diseña, lo adopta y lo modifica de acuerdo a la evolución del mismo y a sus propias características.

El informe de la auditoria es propiedad del auditado, su conocimiento por terceros dependerá de si se trata de un proceso de certificación.

Aún cuando el sistema logre alguna certificación, mediante una muy completa auditoria por parte de un ente certificador, es imprescindible ejecutar auditorias internas del mismo, puesto que las mismas normas así lo exigirán en cuanto estas se desarrollen y se publiquen. Estas auditorias internas están dirigidas a auditar al sistema y no necesariamente a los estándares operativos. Son estas auditorias el motor que mueve al sistema en el sentido de su continua revisión y constante registro de no conformidades que habrán de resultar en acciones de mejora continua.

### **5.9.3 Programa de Auditorias.**

El programa de auditoria de la administración de activos de marca debe cumplir con los siguientes puntos para garantizar su efectividad:

- Desarrollar procedimientos y protocolos metodológicos que regirán las auditorias.
- Debe definirse claramente los límites, la extensión de lo auditado, las áreas o actividades a evaluar, cómo se informarán los resultados, entre otros aspectos.
- Definir una frecuencia adecuada para su ejecución. En este punto, se deben considerar algunos aspectos como la naturaleza de las operaciones en cada situación, los impactos significativos ligados a ellas, los resultados de los programas de monitoreo, y los resultados de auditorias previas. En este contexto y como regla básica, todas las áreas del sistema de administración de



activos de marca debieran ser auditadas al menos una vez al año, sin embargo, esta determinación es una decisión inherente a cada empresa.

- Determinar quiénes cumplirán la función de auditor interno en las distintas situaciones o áreas a auditar, capacitándoles para tal fin. Al establecer quién desempeñará el rol de llevar a cabo la auditoría, es necesario procurar que ellos posean capacitación de buen nivel en el tema de marca, sean independientes del área o actividad a auditar, sean objetivos, detallistas y demuestren tacto en su acción. La identificación, sistemática de las deficiencias de la administración de activos de marca, brinda oportunidades para mejorar la actuación, al mantener el enfoque de gestión y manejo hacia las acciones de la empresa, que influyan en la marca y la participación de mercado. Asegurar la eficiencia económica de la administración de activos de marca, al permitir la detección de los puntos deficientes o contrarios a los objetivos del sistema.
- Mantener registros de cada auditoría. Estos registros deben ser identificados, colectados, almacenados y mantenidos, de modo de servir de evidencia de la administración de activos de marca, incluyendo los requerimientos legales y otros, en caso de realizarse una eventual auditoría externa o que se desee certificar el sistema de administración de activos de marca de la empresa en el futuro. El registro básico debe incluir los registros de capacitación, la medición y la evaluación de resultados junto con los resultados de la auditoría.
- Comunicar oportunamente los resultados de la auditoría mediante un informe a la gerencia, en el cual se verifica el estado de conformidad con el sistema de administración de activos de marca de la empresa, los progresos de marca en determinadas áreas y el nivel de cumplimiento de objetivos y metas de marca.

Durante el transcurso de esta etapa, el auditor discutirá las deficiencias identificadas con la gente que trabaja en el área. Esto ayudará a los auditores a

verificar el nivel de entendimiento, sirviendo además para que el personal reincorpore elementos de su capacitación en la administración de activos de marca.

Dentro de lo posible la empresa debe considerar entrenar al menos dos personas como auditores internos, permitiendo que laboren como un equipo, brindando mayor flexibilidad en la disposición de horarios y accediendo a disponer de más de una opinión, muy útil en muchas situaciones.

Para organizar y nombrar los auditores, en lo posible se debe tratar de designar personas de áreas diferentes, que no tengan relación alguna con las labores a auditar, de manera de salvaguardar la objetividad del proceso. En muchos casos, es posible considerar auditores externos a la empresa.

Antes de iniciar el proceso de auditoria, hay que asegurarse que en las áreas a auditar se conozca el enfoque del procedimiento, su calendarización, o cualquier información que el personal del área considere pertinente saber, a manera de evitar confusiones y facilitar el proceso de auditoria.

En el programa de auditoria del sistema de administración de activos de marca, hay que considerar también la auditoria del cumplimiento de las normas, aún cuando los propósitos específicos de ambas sean diferentes.

#### **5.10 Revisión del sistema.**

Como un elemento que garantiza el mejoramiento continuo, la revisión de la administración de activos de marca asegura y permite la retroalimentación del sistema, considerando así las necesidades cambiantes de la empresa y velando por que ésta responda a los intereses de marca y demandas del cliente de manera adecuada. Favorece que la administración de activos de marca sea cada vez más efectiva, al detectar aquellas acciones o procedimientos que no son necesarios para el logro de los objetivos de marca, o para el control de los procesos o

actividades clave. Para ello hay que eliminar los procedimientos o actividades del proceso que realmente no agreguen valor o no sean de utilidad.

Esta revisión asegura:

- Una efectiva operación del sistema.
- La consideración de cambios requeridos en el sistema de administración de activos de marca, en los objetivos o el enfoque de la participación del mercado.
- La consideración de los cambios tecnológicos y nuevas actividades.
- La implantación de los resultados de las auditorías.
- El mejoramiento del desempeño de marca.

En este proceso hay que considerar a dos tipos de personas:

- Quienes tienen la información y el conocimiento adecuado.
- Quienes pueden tomar decisiones.

Los procesos de revisión deben considerar:

- Los resultados de las auditorías.
- El grado de cumplimiento de los objetivos y metas de marca.
- La evaluación de la efectividad de la administración de activos de marca y la necesidad de realizar cambios en las actividades y en la gestión de la organización, según eventuales cambios en: la legislación, los requerimientos de las partes involucradas, las actividades y servicios de la empresa, los avances tecnológicos, los gustos en la elección del público, la orientación de la salud, etc.
- Las inquietudes entre las partes interesadas y comunidad externa.

- La documentación del proceso completo de revisión, observaciones, conclusiones y recomendaciones para impulsar las acciones requeridas.

Es necesario determinar la frecuencia con la cual se realizarán las revisiones, se sugiere una o dos veces al año. Es aconsejable además, que la revisión de la administración de activos de marca se haga de manera integrada a otro tipo de revisiones o reuniones de la empresa, sin embargo, estos puntos tienen que ser definidos en función de la realidad de cada empresa.

El sentido de la revisión puede estar orientado hacia conocer la adaptación de la empresa ante cambios en el escenario, o circunstancias en las cuales se desenvuelve la empresa, ya sean éstas internas o externas, considerando que la toma de decisiones en el comportamiento de marca de la empresa esté concatenado<sup>25</sup> e integrado a la gestión y estrategia superiores de la empresa.

Respecto de las circunstancias que la empresa debe ser capaz de enfrentar, éstas pueden ser internas y externas.

Las internas se refieren a los cambios en los planes organizacionales y objetivos generales de la empresa, nuevos productos, nuevos tipos de faenas a desarrollar, incorporación de nuevas tecnologías o maquinarias para las diferentes actividades requeridas según la posición de la empresa dentro del ciclo productivo.

Las externas, por su parte, se vinculan a eventuales cambios en el mercado, de entregas, nuevos estándares, en el tipo de producto, nuevas formas, nuevas promociones, creación de nuevos productos, cambio en actividades de la empresa, surgimiento de nueva información, cambios en los intereses o demandas del consumidor, que modifican la relación con las actividades de la empresa.

---

<sup>25</sup> Unir o enlazar varias cosas entre sí.

### **5.10.1 Revisión por la Dirección.**

Se debe practicar la revisión periódica del funcionamiento del sistema, lo que permite detectar los puntos débiles del cumplimiento y tomar las medidas correctivas. Como último paso del ciclo de mejora, la responsabilidad vuelve a recaer sobre la Dirección.

En la revisión de la gestión por parte de la Dirección, la pregunta clave de la revisión es si funciona o no el sistema de administración de activos de marca de la empresa. Algunas de las preguntas que la empresa debe responder son:

- Los objetivos y metas de marca, ¿Se lograron en los plazos acordados? Si la respuesta es negativa, ¿Cuáles son las razones para que no se lograran? ¿Es necesario modificar los objetivos?
- El sistema de administración de activos de marca de la empresa, ¿Es el apropiado?
- Los roles y responsabilidades, ¿Son claros y tienen el sentido adecuado?
- Los recursos destinados a la administración de activos de marca, ¿Están siendo utilizados apropiadamente?
- Los procedimientos que tiene la empresa, ¿Son claros y apropiados a cada labor respectiva? ¿Qué procedimientos necesitan cambios? ¿Se necesitan nuevos procedimientos? ¿Qué procedimientos debieran eliminarse?
- Las auditorías de la administración de activos de marca, ¿Se llevan a cabo? ¿Qué acciones demandan los resultados de ellas? ¿Ha habido cambios en las normativas de marca que requieran cambios en el enfoque de la administración de activos de marca? ¿Cuáles son los nuevos intereses y demandas de la comunidad desde la última revisión?

El alcance de la revisión debe llegar a toda la organización y por tanto a todas sus actividades y decisiones. El proceso de revisión debe incluir:

- Cualquier recomendación procedente de los informes de las auditorias y la forma en que se debe implantar.
- La seguridad de la continuidad de la adecuación de la política de marca y si ésta debe modificar la expresión clara de los hechos que lo motivan.
- La continuidad del proceso de adecuación de los objetivos y metas a la luz del compromiso asumido de mejora continua, del programa de gestión de marca y de las pautas expresadas en su documentación.

Cada revisión debe estar documentada, incluyendo:

- Aspectos discutidos.
- Decisiones tomadas.
- Actividades o acciones a llevar a cabo en el próximo período.
- Costo de lograr dichas acciones.

De acuerdo a lo anterior y manteniendo el compromiso de mejoramiento continuo, la Dirección debe planear acciones preventivas y correctivas para mejorar el sistema de administración de activos de marca, que aseguren la efectividad de la puesta en marcha de las medidas adoptadas.

La alta Dirección de la organización debe revisar el sistema de administración de activos de marca, a intervalos definidos, que sean suficientes para asegurar su adecuación y su eficacia continua. El proceso de revisión por la Dirección debe asegurar que se recoge toda la información necesaria para que la Dirección pueda llevar a cabo esta evaluación. La revisión debe estar documentada.

La revisión por la Dirección debe atender a la eventual necesidad de cambios en la política, los objetivos y otros elementos del sistema de administración de activos

de marca, a la vista de los resultados de la auditoria, cuyas evidencias indiquen los beneficios de tales cambios, considerando las circunstancias cambiantes y el compromiso de mejora continua.

Para efectos de revisión y normas con relación a la marca, no existe un formato particular para efectuar dicha revisión Gerencial, en el anexo A9 se provee un cuestionario muy útil para realizar la revisión, (Cuestionario para validación del sistema de administración de activos de marca.) Adicionalmente se requiere armar un cronograma para su ejecución que obligue a efectuar al menos una revisión al año, incluido en la revisión del programa de implantación. Anexos A5 y A6.

## **Conclusiones.**

El sistema propuesto puede ser implantado en cualquier empresa ya sea de manufactura o de servicios, ya que esta es el reflejo de la imagen corporativa o de una marca.

La integración del sistema de administración de activos de marca al sistema de gestión de la empresa es una metodología válida para posicionar una marca en el mercado y apoyar las ventas. Todo esto requiere de una nueva orientación, revisando las destrezas directivas e implantando nuevas herramientas y técnicas propias de la administración.

Este sistema propone una visión diferente de los sistemas de calidad, enfoca el negocio y los recursos a obtener ganancias o su retorno de la inversión con base a la marca o a la imagen corporativa de la empresa. Otros sistemas se centran en manufactura y dejan de lado el mercado, aquí se propone otra visión desde un punto de vista de sistemas, por lo que permite que se integren otros elementos.

También se enfoca en el concepto de que el negocio es lo principal de una empresa, en donde la calidad, el servicio al cliente, la percepción del cliente respecto al producto y la empresa, son utilizados para fortalecer el negocio.

La importancia competitiva de los distintos elementos de los activos de marca y de las políticas de la empresa va de acuerdo a la fortaleza de la marca. Las empresas con niveles de marca superiores deben defender su mejor posicionamiento en los mercados. El empleo de esta metodología alternativa se aprecia como el posicionamiento de una marca dentro de una categoría de producto y puede verse fuertemente influida por la política adoptada por la empresa.

La publicidad y la promoción son variables influyentes en la posición de la marca partiendo desde el interior de la empresa, consolidándose en la conciencia de la gente integrante de la misma. Este tipo de gestión permite, aumentar las ventas y por ende las ganancias, utilizar correctamente los costos de operación, maximizar los retornos de la inversión y más que limitar los recursos financieros,



direccionarlos a una utilización enfocada a asegurar la permanencia del producto en el mercado y así aumentar las ganancias. Una vez desarrollados los canales tienen que realizar una oferta competitiva basada en un producto y una marca adaptados al mercado y un precio adecuado.

En definitiva, las acciones dirigidas a la promoción de los productos por parte de las empresas deberían centrarse en fortalecer la marca desde el interior de la compañía. Las políticas de ahorro y recorte de gastos, aunque importantes, quedan en un segundo plano y sólo deben ponerse en práctica una vez asegurada la fortaleza de la marca y la distribución así como cuando ya se esté trabajando con un cierto nivel de compromiso y participación de todos los departamentos y de todos los empleados.

El beneficio que el programa de implantación puede traer a la empresa, es tan grande como sea la motivación que la Dirección de la empresa haga para que el personal participe en el mismo. Es importante remarcar que la motivación por parte de la empresa hacia el trabajador, no necesariamente debe ser económica; lo que sí es prioritario es que las buenas ideas se apliquen y no se queden tan solo en el papel.

La recomendación es aprovechar la amplia experiencia del personal en los diferentes departamentos de la empresa y crear un programa en el cual los trabajadores aporten ideas de mejora, las cuales sean analizadas técnicamente por un comité que puede estar integrado por personal de los diferentes departamentos. Todas estas ideas factibles de aplicación deben de tener un responsable, el cual se encargará de implantarlas en un periodo de tiempo establecido.

El resultado final debe ser el aumento de la participación y competitividad en el mercado como consecuencia de la integración de la administración de activos de marca a la Gestión de Calidad Total de la Empresa.

Por lo que con la implantación de este sistema de gestión, aplicando un modelo de administración de marca, se dispondrá de herramientas, así como criterios metodológicos que orienten las estrategias, políticas y decisiones de la empresa para impulsar la marca y con ello, elevar la participación de mercado.

## **Anexos.**

### **A 1. Informe de revisión inicial**

**Se deberá llenar un documento que contenga los siguientes puntos.**

Introducción.

Presentación de la empresa.

Resumen.

Descripción de la metodología para recoger la información que se presenta.

Información general de la gestión:

Descripción de la situación actual de la estructura, organización, personal, relaciones externas, organigrama, política de la empresa, metas, objetivos.

Procesos:

Descripción del estado actual de cada uno de los procesos en relación con los aspectos de marca.

Sistema de seguimiento de la medición, indicadores de desempeño.

Metodología a aplicar para los planes de acción.

Describir detalladamente el funcionamiento del sistema de gestión.

Se cuenta con personal capacitado o con experiencia en sistemas de calidad.

<b>Anexo 2. Comparativo de administración actual y administración de activos de marca.</b>	
<b>Administración tradicional de marca</b>	<b>Administración de activos de marca</b>
Administración de marca	Estrategia de administración de activos de marca.
Gerentes de marca	Marcas campeonas y embajadoras
Retención de clientes	Profunda lealtad
Ventas de una sola ocasión	Relaciones para toda la vida
Satisfacción del cliente	Compromiso del cliente.
Ganancias impulsadas por el producto	Ganancias impulsadas por la marca
Enfoque a tres meses	Enfoque a tres años
Ganancias de participación de mercado	Ganancias en el precio por acción
Manejos de marketing para la marca	Todas las áreas funcionales manejan la marca
Medición de la conciencia y recordación	Mediciones sofisticadas de la marca
La marca se impulsa internamente	La marca se impulsa integralmente.

Fuente: Scott M. Davies [17].

<b>Anexo 3. Puntos identificados de la operación actual.</b>	
<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
Enfocado a la alta calidad de los productos y los premios nacionales e internacionales obtenidos.	Enfocado en los servicios que se ofrecen, en las ventas personalizadas y beneficios adicionales de estar con Pepsi®.
Se considera al cliente como la parte más importante de la empresa.	Convertir en socio activo y participativo de la empresa.
Se conoce el grado de satisfacción del cliente.	Satisfacer las expectativas y superarlas a un costo que le represente valor.
Calidad en el servicio. Fiabilidad Capacidad de respuesta Seguridad Apariencia de las instalaciones Apariencia de los empleados Empatía	Calidad en las relaciones personales. Confiabilidad Anticipación Solidaridad Apariencia de los negocios y detallistas Apariencia de los repartidores Ser un apoyo real
Trabajamos con el cliente Pepsi®	Conocer y cambiar la percepción del cliente continuamente así como sus requerimientos.

<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
Publicidad enfocada a niños y chiquilladas	Publicidad enfocada a Adultos jóvenes, jóvenes padres que tienen el poder de compra como “ejemplo para reforzar la unión de familia y de la nueva generación”
Se toman pedidos con eficiencia.	Se realiza la verdadera labor de venta con los 5 pasos de venta[18]
Calidad en el servicio de preventa y entrega	Reforzar los servicios adicionales de ayuda en la administración del negocio previamente ganada la confianza del “socio”
Tiempos efectivos de estancia por negocio, indicadores inmejorables de número de clientes atendidos	Retomar el tiempo de atención por cliente indicadores de satisfacción del socio – cliente
Pensar como el número 1	Pensar en como llegar a ser el número 1, no solo como slogan sino con indicadores reales, financieros, enfocar y diseñar la estrategia
Se ofrecen productos similares a la competencia	El servicio es lo que nos va a dar el plus que no ofrece la competencia
En el depósito de Jardines un cliente – celebra el aniversario de la unión comercial con la empresa.	La empresa es la que debe celebrar en conjunto con los clientes leales.

Actual	Propuesta
Romper el paradigma de que Pepsi® se vende sola.	Ofrecer el producto como la nueva Pepsi®
Se tienen los indicadores bien definidos por planta, por departamento y por persona	Se requiere el enfoque e indicador de un solo objetivo “vendemos refrescos”.
Varios objetivos en la empresa Ventas Operaciones Finanzas Producción Flota – logística Recursos Humanos	Un objetivo global una sola dirección que encauce el objetivo fundamental de la empresa, medir esta interacción y darle seguimiento como parte del ciclo de la mejora continua
Enfoque en el ahorro y optimización	Enfoque en la inversión a largo plazo para asegurar clientes leales
Se genera sobre inventario a los clientes por promociones continuas para alcanzar los objetivos mensuales.	Mantener el inventario adecuado para soportar las variaciones del mercado y minimizar los problemas de manejo y caducidad.

<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
Percepción de desviaciones de sabor y maltrato de producto por sobre inventario.	Reducción de inventario y aumento de anticipación a las necesidades del cliente.
Refrigerador a comodato condicionado a volumen de ventas para que sea rentable.	Refrigerador de un tamaño adecuado para que el producto conserve sus características organolépticas y fisicoquímicas por más tiempo.
Cambio de empleados o directivos por cuestión “estratégica”, a corto plazo o sin plazo determinado.	Cambio y promoción de empleados o directivos por plan de carrera enfocados a los resultados de la marca a largo plazo.
Cambio constante y ascensos de Gerentes de marca, administradores de ventas a corto plazo.	Promoción por incentivo real medido a largo plazo, por tendencias de participación de mercado probadas.
Objetivos financieros y operacionales como foco principal de desempeño a corto plazo originan que muchos empleados no comprendan el valor de la marca.	Cuidar los objetivos financieros y operacionales con relación a la participación de mercado y al valor de la marca.
Promoción de rotación de producto de detallistas.	Realización como servicio al cliente.
Producción y distribución de nuevos productos que son extensiones de marca que se proyectan como exitosos, que le merman espacio y canales a los productos principales existentes.	Creación de una nueva división que produzca, promueva, distribuya y apoye los nuevos productos con canales más efectivos dejándole su espacio propio a las marcas principales.



<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
Distribución de los productos Pepsi Co. a los detallistas, mayoristas y tiendas de conveniencia.	Asociarse con una empresa especializada para promover tiendas de conveniencia, franquiciarlas a empleados maduros de la empresa que soliciten y cumplan los requisitos

Fuente: Propia.

#### **A 4. Comunicación y reporte de marca**

SE DEBERÁ LLENAR UN REPORTE COMPLETO CON LA SIGUIENTE INFORMACIÓN RECABADA POR EL EQUIPO DE IMPLANTACIÓN.

Información general de la empresa

Características generales de la empresa

Área de influencia

Ubicación del sitio en relación con su área de comercialización

Ubicación del sitio en relación con la competencia

Características socioeconómicas, culturales, demográficas, y geográficas del entorno

Historia e interrelaciones

Características generales de la empresa

Nombre de la empresa

Pertenencia a alguna asociación industrial o mercantil

Empresas asociadas o subsidiarias

Estructura de propiedad

Principales actividades productos y servicios

Especificar si la empresa es líder, preactiva, reactiva, seguidora.

Tiempo de existencia y tiempo que lleva funcionando en su sitio actual. Sitio de operaciones

Ubicación física de la empresa

Tiene una o más factorías. ¿Dónde se ubica?

Dimensiones de la zona de influencia, mercado total atendido.

Observaciones generales sobre la planta en cuanto a mantenimiento y aseo.

Observación de las relaciones internas con los empleados de todas las áreas, clima laboral.

Observación de las relaciones con clientes y proveedores.

Entorno de la planta

Ubicación: zona urbana o rural cercanías a zonas importantes de mencionar núcleos urbanos, centros de distribución, centros recreativos, áreas rurales, hospitales, cercanía a áreas de interés o entretenimiento, etc.

Ubicación de la planta con relación a la competencia.

Presencia de otras marcas.

Evaluar si los aspectos de marca se mitigan o se acentúan por la competencia de otras marcas.

Posicionamiento a favor o en contra de distribución y posicionamiento, con otras marcas.

Averiguar si se están usando los mismos recursos de marketing, copias de los comerciales o copias de los iconos, etc.

Revisar si las actuaciones de nuestra empresa afectan de forma a aparente o no a las actividades de otras marcas por reacción inducida.

Historia e Interrelaciones.

Actividades que han precedido a la actividad actual y tipos de acciones o promociones que ocurrieron.

¿Pueden las actividades anteriores de aumentar o mitigar el riesgo de impactos de marca desfavorables?

Revisión de la gestión.

Revisión de la gestión general.

Gestión de los recursos humanos.

Gestión de recursos materiales.

Gestión de la información.

Documentación.

Relaciones comerciales.

Instrumentos de control.

Planes de emergencia.

Gestión general.

¿Hay algún tipo de gestión orientada al tema de marca?

¿Hay documentos anteriores de la empresa con aspectos o impactos de marca registrados?

¿Hay objetivos, políticas planes de marca?

¿Hay estructura y responsabilidades de marca?

Gestión de recursos humanos.

Numero de empleados y áreas laborales a las que pertenecen.

Formación específica de los empleados.

Tareas relevantes en el cuidado de marca.

Organigrama.

Jornadas de promoción y ventas.

Criterios en la selección del personal y evaluación del desempeño.

Gestión de la información.

Tipos de información interna y externa, e instrumentos utilizados.

Flujo de la información (horizontal o vertical).

Documentación.

Existencia de documentos antecedentes, promociones, planes, metas, políticas, descuentos, donativos, devoluciones, préstamos, consumos, derramas, etc.

Responsable de la documentación y accesibilidad.

Ubicación de los documentos.

Frecuencia de actualización.

Relaciones comerciales.

Criterios de selección de los proveedores.

Criterios de selección de los puntos de venta.

Instrumentos de control.

Existencias de medidas.

Medidas para dar a conocerlas al personal.

Planes de emergencia.

Existencia o no de planes en conjunto con entidades externas.

Frecuencia de actualización.

Determinación e Identificación de los aspectos e impactos de marca

Con toda esta información ¿Qué hacer?

Organización, en tablas y cuadros.

Tablas Input – Output

Catastro de aspectos de marca.

Inventario de negocios, micro, medianos y grandes.

Tratamiento por medio de metodologías de evaluación de aspectos de comportamiento de marca.

## A 5. Programa de la implantación de la administración de activos de marca.

### PLANTA EMBOTELLADORA

#### PROGRAMA DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE MARCA (ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS DE MARCA).

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008														
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Definir misión, visión, política, valores, Objetivos	DIRECCION GENERAL REPRESENTANTE DIRECTOR	P	■													
			R														
2	Validar política, visión, misión, valores, Objetivos	DIRECTOR GENERAL	P		■												
			R														
4	Difusión de política, visión, misión, objetivos a todo el personal (arranque)	DIRECTOR GENERAL GERENTE DE PLANTA	P		■												
			R														
5	Visita a regiones de ventas, plantas por parte del Franquiciador o del Corporativo.	JEFES DE DEPARTAMENTO, DE VENTAS, DE TERRITORIO, ETC.	P		■												
			R														
6	Revisar y adecuar el manual de calidad con la administración de activos de marca.	REPRESENTANTE DIRECTOR	P			■	■										
			R														
7	Revisar y adecuar los procedimientos Generales del sistema de Calidad y de administración de activos de marca.	REPRESENTANTE DIRECTOR	P				■	■									
			R														
8	Autorización del manual y procedimientos por la gerencia y la Dirección regional.	GERENTE REGIONAL DIRECTOR GENERAL	P						■								
			R														
9	Capacitación en el sistema de gestión a todo el personal en aspectos de marca.	REPRESENTANTE DIRECTOR JEFES DE AREA, REC. HUMANOS	P			■	■	■									
			R														
10	Formación de auditores internos o capacitación de los existentes en aspectos de marca.	REPRESENTANTE DIRECTOR	P							■							
			R														
11	Formación de facilitadores o instructores Internos.	REPRESENTANTE DIRECTOR	P								■						
			R														
12	Difusión manual y procedimientos de administración de activos de marca a todo el personal	REPRESENTANTE DIRECTOR JEFES DE AREA, REC.HUMANOS	P									■	■	■			
			R														
13	Identificación de requerimientos del sistema de administración de activos de marca.	REPRESENTANTE DIRECTOR JEFES DE ÁREAS	P			■	■										
			R														
14	Capacitación a jefes de área para la Determinación de aspectos de marca.	REPRESENTANTE DIRECTOR RECURSOS HUMANOS	P										■	■			
			R														

# PLANTA EMBOTELLADORA

## PROGRAMA DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE MARCA (ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS DE MARCA). CONTINUACION

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		2008																		
				A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
15	Autodiagnóstico	JEFES DE ÁREA	P	■																		
			R																			
16	Identificación de aspectos de marca y De ventas.	JEFES DE ÁREA	P		■	■	■	■														
			R																			
17	Definición de objetivos y metas derivados de Identificación de aspectos de marca.	GERENTE DE PLANTA JEFES AREA	P					■	■													
			R																			
18	Elaboración del programa para el Cumplimiento de objetivos y metas	REPRESENTANTE DIRECTOR JEFES DE AREA	P					■														
			R																			
19	Validación del programa de cumplimiento De objetivos y metas	GERENTE DE PLANTA DIRECTOR GENERAL	P					■														
			R																			
20	Elaboración de procedimientos específicos Del sistema de administración de activos de marca.	REPRESENTANTE DIRECTOR JEFES AREA	P		■	■	■	■	■	■												
			R																			
21	Difusión e implantación de procedimientos Específicos	JEFES DE AREA RECURSOS HUMANOS	P					■	■	■	■											
			R																			
22	Acciones correctivas inmediatas	TODOS LOS TRABAJADORES DE LA PLANTA JEFES DE AREA	P	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			R																			
23	Monitoreo y cumplimiento de Requerimientos legales	REPRESENTANTE DIRECTOR JEFES DE AREA	P	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			R																			
24	Control documental (registros y datos Procedimientos etc.)	TODOS LOS TRABAJADORES DE LA PLANTA JEFES DE AREA	P	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			R																			
25	Auditorias internas	AUDITORES INTERNOS	P						■													
			R																			
26	Acciones correctivas y preventivas	TODOS LOS TRABAJADORES DE LA PLANTA JEFES DE AREA	P	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			R																			
27	Revisión por la Gerencia	GERENTE DE PLANTA TODOS LOS DEPARTAMENTOS	P				■													■		
			R																			
28	Pre – auditoria	AUDITOR CORPORATIVO FRANQUICIADOR	P																		■	■
			R																			

P: PROGRAMADO

R: REAL

Fuente: Propia.

**A 6. Programa de Trabajo.**

**PLANTA EMBOTELLADORA  
PROGRAMA DE TRABAJO**

**ADMINISTRACION DE ACTIVOS DE MARCA.**

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	RESULTADO	2008																		
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D							
1	IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	GTE REGIONAL, GTE PROD GTE LOG GTE VENTAS	SATISFACCION DEL CLIENTE	ESTABLECIMIENTO DE PARAMETROS ADECUADOS	P	■																	
						R																	
2	DIAGNOSTICO CUMPLIMIENTO ASPECTOS MARKETING			100 % DE CUMPLIMIENTO A REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	CUMPLIR AL 100% LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE CERO RECHAZOS O DEVOLUCIONES DE VENTAS CROSS DOCKING	P	■																
					R																		
3	PROGRAMA DE ACCIONES DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS		100 % DE AVANCE DEL PROGRAMA	CUMPLIR AL 100% LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	P	■	■	■	■														
					R																		
4	ELABORAR REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	TERMINADO AL 100%	CONTAR CON NORMAS QUE RIJAN NUESTRO COMPORTAMIENTO ENFOCADO A LA MARACA	P	■																	
					R																		
5	DIFUNDIR REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	GTE REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS	100 % DE PERSONAL CAPACITADO	QUE TODO EL PERSONAL CONOZCA Y APLIQUE EL REGLAMENTO Y POLITICA DE LA EMPRESA	P	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
					R																		
6	ELABORAR ANÁLISIS DE ACCIONES POR ÁREA.	JEFES DE ÁREA	100 % DE DEPARTAMENTOS ANALIZADOS	CONTAR CON MAPA DE ACCIONES EN CAMPO Y DENTRO DE LA PLANTA	P	■	■	■															
					R																		
7	ELABORAR PROCEDIMIENTOS	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	NUMERO DE PROCEDIMIENTOS TERMINADOS	CONTAR CON PROCEDIMIENTOS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DEL TRABAJO	P	■	■	■															
		JEFES DE ÁREA	EVALUADO EN %		R																		
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	RESULTADO	2008																		



						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
8	DIFUSIÓN DE PROCEDIMIENTOS	GTE REGIONAL RECURSOS HUMANOS JEFES DE ÁREA	100 % DE PERSONAL CAPACITADO	TODO EL PERSONAL CONOZCA Y APLIQUE LOS PROCEDIMIENTOS	P R	■	■	■	■								
9	CURSO PARA SUPERVISORES	RECURSOS HUMANOS	100 % DE PERSONAL CAPACITADO	CONTAR CON UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR AREAS DE OPORTUNIDAD.	P R	■	■										
10	INTEGRACIÓN DE COMITÉS	DIRECCION GENERAL	CONTAR CON EL GRUPO DE TRABAJO EN FECHA CUMPLIMIENTO	TENER GENTE CAPACITADA PARA LA ASESORIA INTERNA ATENCIÓN DE CUALQUIER TIPO DE RECLAMO O DE ASISTENCIA TECNICA	P R	■	■										
11	CAPACITACION COMITES, ATENCION PRIMARIA DE QUEJAS RECLAMOS Y ASISTENCIA TELEFONICA	GTE REGIONAL, GTE PROD	100 % DE AVANCE AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	MANTENER LA IMAGEN DE LA EMPRESA CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS	P R	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12	CAPACITACION EN VENTAS A TODO EL PERSONAL	RECURSOS HUMANOS REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	2 CURSOS POR AÑO Y EN LA INDUCCION	QUE TODO EL PERSONAL PUEDA REALIZAR UNA VENTA O ATENCION A UN CLIENTE POTENCIAL	P R					■		■		■			
13	CAMBIO DE MENTALIDAD Y ORIENTACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TODOS LOS DEPARTAMENTOS.	RECURSOS HUMANOS JEFES DE ÁREA JEFES DEPTO DIRECCION GENERAL REPRESENTANTE DEL DIRECTOR	80 % DE CALIFICACION MÍNIMO EN EXAMENES DEL PERSONAL	TODOS LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SE ENCUENTREN INVOLUCRADOS.	P R	■	■	■	■								
14	ELABORACIÓN DE REPORTES	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	CONTAR CON LOS REPORTES SEMESTRALES COMPLETOS AL 100 %	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS	P R					■							■
15	ANÁLISIS DE MERCADOS	GTE REGIONAL	CONTAR CON LOS ANÁLISIS DE LA REGIÓN	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS	P R	■							■				
16	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	GTE REGIONAL	CONTAR CON LOS ANÁLISIS DE PARTICIAPACION POR ÁREAS	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS	P R	■							■				
17	INDUCCIÓN DE VENTAS AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO	GTE REGIONAL	100% DEL PERSONAL DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO	DEM PUNTO 7 Y 8	P R	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Propia

## **A 7. Cuestionarios de aplicación del proceso de definición de visión de marca.**

PARA LA PRIMERA PARTE SE PUEDEN USAR ESTAS PREGUNTAS.

Entrevista con los directivos y / o con un porcentaje representativo de los empleados de la empresa.

- a) ¿En que mercados o líneas de negocios y canales queremos competir? ¿Cross Docking? ¿Tiendas de conveniencia? ¿En que difiere esto del negocio actual?
- b) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y financieros de nuestra organización? ¿Qué papel cree usted que tendrá Pepsi® para alcanzar esos objetivos?
- c) ¿Qué representa Pepsi® en la actualidad? ¿Para los directivos? ¿Para los empleados? ¿Para el personal sindicalizado? ¿Para las familias de cada uno de ellos?
- d) ¿Qué fortalezas tiene? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Cómo nos vemos en relación con la principal competencia?
- e) ¿Qué debe representar Pepsi® en el futuro para que pueda ayudarnos a alcanzar las metas corporativas?
- f) ¿Que nivel de recursos estamos invirtiendo en nuestras estrategias relacionadas exclusivamente con la marca Pepsi®? ¿Cómo sabremos si nuestra iniciativa de Branding ha tenido éxito o no?
- g) ¿Podremos alcanzar los objetivos que establecimos tal como definimos el negocio en la actualidad o tenemos que redefinir nuestro negocio?
- h) ¿Será viable separar la empresa en diversas empresas especializadas por su función, físicamente y contablemente? ¿Es necesario invertir en la separación de todas o solo en algunas estratégicas que no frenen el desarrollo de las demás?

-Cross Docking

-Refresco (carbonatados)

-No carbonatados (saludables, energizantes)

-División aguas frescas

-División tiendas de conveniencia

-División franquicias, distribución y / o venta (en caso de crearlas)

-División mercado moderno

i) ¿Cuál debe ser el papel de los altos directivos en relación con la administración de los activos de marca? ¿Hay compañías en el mercado que usted considera modelos que han tenido éxito en la administración u apalancamiento de la marca que sirva como ejemplo a seguir?

PARA LA TERCERA PARTE SE PUEDEN USAR ESTAS PREGUNTAS...

- A) ¿Cuál puede ser la visión de marca adecuada para la marca Pepsi® exclusivamente?
- B) ¿Qué dirección ha tomado la industria? Salud, energizante, isotónica, deportiva, etc.
- C) ¿Hacia donde van los competidores?
- D) ¿Cuál ha sido la efectividad de los planes de acción históricos con el alza o la baja de la participación de mercado de la marca Pepsi®?
- E) ¿Cuál es la razón de ser del producto y su lógica?

## **A 8. Aplicación de la técnica de las 5W y 1H.**

**What.** Elementos de visión de marca, el producto que ofrecemos.

**Who.** La Dirección de la empresa en coordinación con la parte operativa de la empresa enfocada al segmento de mercado objetivo, los clientes que pagan por su satisfacción.

**When.** Al inicio del proyecto y en la verificación periódica de resultados.

**Where.** En región metropolitana.

**Why.** Enfoca los objetivos de largo plazo y aclara donde podría surgir el crecimiento. Nos aclara cuales son los medios de crecimiento. Ayuda a saber cuando puede extenderse la marca y que nuevos productos o servicios pueden surgir en el futuro.

**How.** Con el conocimiento pleno de la percepción del cliente respecto a la marca, se establecen prioridades sobre las distintas oportunidades de crecimiento ofrecer productos o servicios que la compañía no ofrece en el presente.

Se crean lazos de confianza con los empleados, capacitando y preparándolos con un cambio de mentalidad en los mismos, así mismo se construye una relación a largo plazo con ellos.

La empresa se enfoca en la Misión, visión y valores en los puntos siguientes: Objetivos financieros, crecimiento de los ingresos crecimiento de las ganancias, capitalización del mercado, la apreciación del valor de las acciones y otras cifras.

Finalmente se llega a la medición de acuerdo a las metas geográficas, mercados objetivos y clientes, crecimiento de la empresa, satisfacción del cliente.

## A 9. Cuestionario para la validación del sistema de administración de activos de marca.

### PRINCIPIO 1: COMPROMISO Y POLÍTICA DE ACTIVOS DE MARCA.

#### 1.0 Política de activos de marca

Existe una Política de activos de marca claramente definida y difundida.

1.2 La alta Dirección está comprometida con esta política.

1.3 La Política de activos de marca de la organización esta integrada con otras áreas como calidad, seguridad.

1.4 La Política de activos de marca refleja o está relacionada con códigos de corporativos u otros requerimientos mercantiles.

1.5 La Política de activos de marca refleja el comportamiento productivo, enfoque al cliente, a la calidad y al aspecto ecosocial.

1.6 La Política de activos de marca refleja el compromiso de mejoramiento continuo del desempeño de marca.

**TOTAL 1.0:**


### PRINCIPIO 2.- PLANIFICACIÓN

#### 2.0 Requerimientos de marca, legales y corporativos

2.1 Están ubicados los procedimientos para obtener, acceder o desarrollar información concerniente a requerimientos de marca, requerimientos legales o corporativos.

2.2 Los requerimientos de marca son claros para la gestión de la organización.

2.3 La organización mantiene información sistemática así como la actualización de sus procedimientos.

2.4 Estos procedimientos están ubicados de tal manera que aseguran la comunicación de los requerimientos de marca, legales /corporativos para sus empleados.

2.5 La documentación concerniente a requerimientos de marca, legales y corporativos además de otros es accesible a todos los empleados con responsabilidades claramente asignadas.

**TOTAL 2.0:**


#### 3.0 Aspectos de marca Específicos

3.1 La organización posee métodos para identificar y priorizar los aspectos de marca significativos.

3.2 La organización determina y evalúa los siguientes impactos concernientes a sus aspectos de marca:

-Desarrollo de la visión de marca.

-Determinación de la imagen de marca.

- Contrato de marca.
- Modelo de cliente basado en la marca

-Estrategia de administración de activos de marca.

- Posicione, extienda, apalanque la marca.
- Comunique el posicionamiento y fije un sobre precio.

**TOTAL 3.0:**


#### 4.0 Objetivos y metas

- 4.1 Cuando La organización establece objetivos y metas se basa en la Política de activos de marca, en concordancia con la política de calidad.
- 4.2 Los objetivos y metas de la organización reflejan los aspectos de marca identificados y sus impactos relacionados.
- 4.3 Los objetivos y metas reflejan la tendencia del mercado así como las tendencias futuras.
- 4.4 Se establecen objetivos y metas por áreas específicas de La organización.


**TOTAL 4.0:**

#### 5.0 Sistema de administración de activos de marca

- 5.1 La organización ha elaborado un programa de administración de activos de marca basado en los objetivos y metas establecidos de la Política de activos de marca en concordancia con la política de calidad de la empresa.
- 5.2 Está La organización cumpliendo con los requerimientos de marca, licencias de marca, permisos requeridos y otros requerimientos legales.
- 5.3 La organización define y asigna recursos financieros y humanos para que el sistema de administración de activos de marca sea viable.
- 5.4 El programa contempla una evaluación de marca inicial de nuevos proyectos, procesos y productos.
- 5.5 El sistema extiende dicha evaluación a los servicios que requiere el mercado.
  
- 5.6 El programa de administración de activos de marca incorpora situaciones de contingencia, riesgo de marca y planes asociados.
- 5.7 El programa de administración de activos de marca, incluye auditorias de marca cuando bajan las facilidades y/o los requerimientos de ventas.
- 5.8 Existe un procedimiento para evaluar y verificar las acciones del programa de administración de activos de marca.
- 5.9 Se establecieron criterios de desempeño internos para definir los requerimientos de marca.
- 5.10 Existen procedimientos operacionales generados por los empleados y revisados por la administración.


**TOTAL 5.0:**

### PRINCIPIO 3. - IMPLANTACIÓN.

#### 6.0 Estructura organizacional y responsabilidades.

- 6.1 El programa de administración de activos de marca, asigna responsabilidades, integrando las funciones de los empleados (descripción de puestos) y establece estándares de desempeño para cada función con respecto a la administración de activos de marca.
- 6.2 La organización posee un procedimiento definido para evaluar la calificación y experiencia de todos los profesionales con responsabilidades de marca.
- 6.3 La estructura organizacional y sus relaciones son comunicadas a toda la organización.
- 6.4 Existe uno o más profesionales de alta Dirección de la organización a quien se le ha asignado autoridad, responsabilidad de marca competencia y recursos.


**TOTAL 6.0:**

**7.0 Concienciación y capacitación**

7.1 El programa de administración de activos de marca permite llevar a cabo acciones para la concienciación de los empleados.

7.2 Satisface el programa de capacitación y es evaluado.

7.3 Existen registros de la capacitación.

7.4 La organización identifica las necesidades y permite la calificación de empleados de acuerdo a las actividades que tengan en la administración de activos de marca.

7.5 La capacitación de marca se integra con la de inducción a la empresa, calidad y seguridad y aspectos operativos de la empresa.

7.6 La organización presenta un programa de capacitación sobre asuntos de marca a terceros interesados.


**TOTAL 7.0:**

--

**8.0 Comunicación**

8.1 La organización presenta un plan de comunicación donde tenga la opinión de accionistas, empleados, su familia de los empleados y otras partes interesadas.

8.2 La comunicación se encuentra documentada (registros).

8.3 Existe un reporte de marca anual.


**TOTAL 8.0:**

--

**9.0 Documentación del manual de la administración de activos de marca.**

9.1 La administración de activos de marca está documentada en un manual.

9.2 Se incluyen requerimientos de marca corporativos.

9.3 Se encuentran documentados los procedimientos en el manual y están actualizados.

9.4 La documentación o la información se presenta de manera sistemática (ejemplo de esta documentación incluye los registros de monitoreos de efectividad de ventas, participación de la marca, diseños de marca, registros de comunicación, entre otros)


**TOTAL 9.0:**

--

**10.0 Control documental**

10.1 Los procedimientos en el lugar de control presentan toda la información de marca

10.2 Los documentos son controlados y firmados por las personas responsables.

10.3 Tienen fácil acceso los documentos y están disponibles

10.4 Se tienen copias de los documentos importantes, en caso de que los originales sufran algún daño (destruyan, pierdan, entre otros)


**TOTAL 10.0:**

--

**11.0 Control operacional**

11.1 Existe un diagrama de flujo donde se definan actividades asociadas con aspectos – impactos de marca

11.2 Son revisados y actualizados los procedimientos operacionales en los sitios de control de todos los procesos donde se involucren impactos de marca críticos

11.3 Los procedimientos para inspecciones, mantenimiento y calibración de equipos están relacionados con el control de impactos de marca críticos

**TOTAL 11.0:**

**12.0 Respuesta a emergencias**

12.1 Los procedimientos incluyen identificación, prevención, investigación y respuesta a situaciones de emergencia donde se vea involucrada la imagen de la empresa.

12.2 los planes y programas incluyen la prevención, mitigación o minimización de las consecuencias en situaciones de emergencia, así como un comunicado de prensa por un representante de la empresa.

12.3 Los planes son revisados periódicamente

12.4 Los empleados están capacitados para responder a situaciones de emergencia

12.5 La organización tiene identificados los riesgos de marca

12.6 La identificación de riesgos de marca incluye todas las áreas

**TOTAL 12.0:**

**13. Monitoreo y evaluaciones**

13.1 El plan para monitoreo de la organización incluye medir el desempeño de marca, incluye todos los impactos de marca críticos

13.2 El procedimiento define la inspección de las acciones del equipo de alto desempeño enfocado a monitorear los logros de la marca.

13.3 Los datos monitoreados son analizados, y se determina su importancia y se definen sus frecuencias, así como sus proyecciones y se comunican.

13.4 Los resultados de los análisis estadísticos incluyen los métodos utilizados

13.5 El analista está capacitado y acreditado por un comité aprobado por la Dirección.

13.6 La organización presenta una lista de métodos estadísticos aprobados para cada tipo de producto así como de las proyecciones a corto mediano y largo plazo.

**TOTAL 13.0:**

**14.0 Acciones correctivas y preventivas**

14.1 Los procedimientos incluyen la identificación, investigación de las no conformidades concernientes con la administración de activos de marca y el desempeño de marca de la organización.

14.2 Hay personas responsables para observar, documentar, comunicar y corregir las no conformidades.

14.3 Se calculan los impactos, costos y riesgos asociados con las no conformidades

14.4 Cuando son investigadas las no conformidades, las causas son analizadas y los resultados de esas causas son utilizados para definir acciones correctivas

14.5 Hay procedimientos para identificar las causas potenciales de las no conformidades

14.6 Las acciones preventivas derivan de la identificación de las causas potenciales implantadas



14.7 Los procedimientos garantizan la efectividad de las acciones correctivas implantadas

**TOTAL 14.0:**

**15.0 Auditorías a la administración de activos de marca.**

15.1 Las auditorías a la administración de activos de marca incluyen el cumplimiento de la alta Dirección.

15.2 Las auditorías a la administración de activos de marca incluyen el cumplimiento con los requerimientos de marca y otros aplicables.

15.3 El resultado de las auditorías se encuentra documentado y comunicado a la alta Dirección.

15.4 El plan de acciones correctivas se basa en los resultados de la auditoría

**TOTAL 14.0:**

**16.0 Revisión y mejora**

16.1 Después de la auditoría el programa de administración de activos de marca es revisado.

16.2 Son considerados otros factores de inducción para revisar el programa, semejante a requerimientos de mercado, requerimientos legales y corporativos, presiones de clientes y proveedores

**TOTAL 16.0:**

### **A 10. Cuestionario de investigación sobre el personaje de Pepsi®.**

Investigación sobre el personaje de la marca.

1.- ¿Porque considera que la marca Pepsi® es mejor que otras?

2.- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la marca Pepsi®?

¿Comparándolo con la competencia?

3.- ¿Si usted viera a una persona tomando Pepsi®? Cómo se la imagina de:

-Edad\_\_\_\_\_

-Masculino o Femenino\_\_\_\_\_

-Personalidad\_\_\_\_\_

-Ocupación, Mecánico, Eléctrico, vendedor, estudiante, policía, otro\_\_\_\_\_.

Nivel de estudios, Primaria, Secundaria, Preparatoria, Carrera Técnica,

Licenciado, Ingeniero, Doctor, científico, otro\_\_\_\_\_

Persona, pobre, de ingresos medios, de dinero, muy rica.

4.- ¿Con quien compara la marca Pepsi®?, Con su hermano, su tío, sus padres, sus hijos, un primo, un amigo, otra persona\_\_\_\_\_.

5.- ¿Si Pepsi® le recuerda un lugar como es este lugar? El campo, un pueblo, un bosque, una ciudad, una colonia, una montaña, el mar, un jardín, tu casa, otro\_\_\_\_\_.

6.- ¿Si Pepsi® te recuerda un animal? ¿Cómo es este animal? Un lobo, un perro, una ballena, un conejo, una tortuga, un oso, un caballo una ardilla, otro\_\_\_\_\_.

<b>Anexo 11. Guía para el diagnóstico de los requerimientos del cliente.</b>			
<b>Área clave</b>	Enfoque al cliente.	<b>Punto de control</b>	Requerimientos del cliente.
<b>Preguntas para diagnóstico.</b>	¿Se tiene una orientación hacia el mercado?, ¿La retroalimentación del cliente es utilizada para definir los requerimientos de calidad, costo y entrega de productos? ¿La información de satisfacción del cliente es recolectada y analizada en forma sistemática? ¿La compañía participa en forma sistemática en lo que deleitará al cliente?		
<b>Tabla de avances por nivel considerando:</b>			
<b>a) Orientación al cliente.</b> <b>b) Política de calidad.</b> <b>c) Medición.</b>			
<b>Nivel 1</b>		<b>No existe un sistema.</b>	
<b>a).</b> Orientación hacia el producto. Las quejas del cliente interno son ignoradas; los que se quejan son " <i>culpables hasta demostrar lo contrario</i> ". Las quejas del cliente externo son ignoradas. No se tiene registros de la retroalimentación del cliente. Frecuentemente hay problemas para cumplir con los requerimientos del cliente.			
<b>b).</b> No se tiene establecida una política de calidad. La calidad se define como lo que se vende.			
<b>c).</b> No se mide sistemáticamente la satisfacción del cliente.			
<b>Nivel 2</b>		<b>Inicio.</b>	
<b>a).</b> La satisfacción del cliente está basada solo en requerimientos explícitos. Periódicamente no se cumplen con los requerimientos del cliente. Pocas personas saben lo que el cliente necesita.			
<b>b).</b> El sistema básico de calidad ha sido establecido en papel; la calidad se define " <i>como lo que no nos devuelven</i> ".			

<p><b>c).</b> Se puede pasar una evaluación del sistema de gestión integrado de la calidad en papel.</p>	
<b>Nivel 3</b>	<b>Desarrollo.</b>
<p><b>a).</b> La satisfacción del cliente se mide considerando los requerimientos explícitos y no explícitos del cliente. Se obtiene información en forma sistemática de los requerimientos del cliente. La información del cliente es la que guía las mejoras en calidad, costo y entregas. Los requerimientos explícitos del cliente son satisfechos pero los no explícitos no se cumplen siempre.</p>	
<p><b>b).</b> El sistema de calidad se ha iniciado; la compañía cumple con el sistema propio de calidad; la calidad se define por AQL.</p>	
<p><b>c).</b> La compañía pasa por una auditoría en papel y en sitio del sistema de gestión integrado de la calidad.</p>	
<b>Nivel 4</b>	<b>Maduración.</b>
<p><b>a).</b> Se cumplen los requerimientos explícitos y no explícitos pero todavía no se deleita al cliente. El sistema para obtener información del cliente está estandarizado y completamente implantado. Se tienen esfuerzos para aumentar la flexibilidad y la velocidad de respuesta de todos los niveles. Prácticamente todos en la planta saben lo que su cliente necesita.</p>	
<p><b>b).</b> El sistema de calidad está en proceso de mejora pero la calidad se define por los AQL.</p>	
<p><b>c).</b> Se mide la satisfacción del cliente basada en los requerimientos explícitos, no explícitos y latentes.</p>	
<b>Nivel 5</b>	<b>Excelencia.</b>
<p><b>a).</b> En todo el sistema los estándares de operación son mejorados continuamente, basados en los requerimientos de los clientes. Se tiene la reputación establecida de ser un proveedor que tiene la orientación</p>	

al cliente con productos de calidad. Se deleita al cliente en forma periódica al anticiparse con los requerimientos latentes.
<b>b).</b> El sistema de calidad se encuentra en proceso de mejora y la calidad se define por cero defectos.
<b>c).</b> Se mide la satisfacción del cliente basada en los requerimientos explícitos, no explícitos y latentes.

Fuente. Pepsico.

<b>Anexo 12. Guía para el diagnóstico de la relación con el cliente.</b>			
<b>Área clave</b>	Enfoque al cliente.	<b>Punto de control</b>	Relación con el cliente.
<b>Preguntas para diagnóstico.</b>	<p>¿La compañía tiene establecidos procedimientos efectivos para obtener y utilizar la información de los clientes para mejorar la calidad, el costo y las entregas? ¿Ha establecido la compañía procedimientos efectivos para monitorear sistemáticamente la satisfacción del cliente? ¿Existe algún sistema para obtener retroalimentación del cliente y que los equipos empleen efectivamente esta información? ¿Están los colaboradores facultados para anticipar las necesidades del cliente y tomar acciones correctivas?</p>		
<b>Tabla de avances.</b>			
<b>Nivel 1</b>		<b>No existe un sistema.</b>	
<p>En la empresa no existe ningún sistema para manejar las relaciones con los clientes.</p> <p>La orientación al mercado es totalmente al producto, se asume que a los clientes solo les interesa el precio y no la calidad o el servicio.</p>			
<b>Nivel 2</b>		<b>Inicio.</b>	
<p>La orientación es fuerte todavía hacia el producto, pero la alta administración inicia un proceso de acercamiento hacia el cliente quien es visto como alguien que se interesa en costo, calidad, entrega y servicio.</p>			
<b>Nivel 3</b>		<b>Desarrollo.</b>	
<p>Se han establecido fuertes lazos con los clientes y existe una orientación al mercado.</p> <p>Después de la venta, el área de servicio apoya al disfrute del cliente con el producto e identifica diferencias entre el diseño de producto y las necesidades del cliente.</p> <p>En algunos casos selectos, grupos de colaboradores son invitados a participar</p>			

en el proceso de conocer la opinión del cliente.	
<b>Nivel 4</b>	<b>Maduración.</b>
<p>El enfoque al mercado enfatiza los elementos del servicio en todos los productos.</p> <p>Se tiene retroalimentación de los productos en el campo para que los diseñadores del producto se aseguren que el producto satisface las necesidades del cliente.</p> <p>Los colaboradores participan en el diseño y la implantación de mejoras al sistema de retroalimentación de las necesidades de los clientes.</p>	
<b>Nivel 5</b>	<b>Excelencia.</b>
<p>Los lazos con los clientes son fuertes; existe un sistema refinado de interacción y retroalimentación con el cliente que ha sido desarrollado por los colaboradores y este es continuamente mejorado.</p> <p>Consistentemente hay una anticipación a las necesidades del cliente.</p> <p>El servicio post venta asegura el deleite del cliente.</p> <p>Existe un centro de orientación y apoyo a los usuarios para la correcta aplicación e instalación del producto.</p>	

Fuente. Pepsico.

### **Bibliografía.**

1. Aaker, David A. Construir marcas poderosas. Ediciones Gestió 2000. Barcelona España, 1996.
2. Aaker, David A. Managing Brand Equity, Free Press, Nueva York, 1995.
3. Aguilar, José Armando. “¿Adiós al mercado tradicional?”. Revista del consumidor. Octubre del 2006.
4. Berenson, Mark L., Levine, David M. Estadística básica en administración. Sexta edición 1996. Segunda edición en español. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México.
5. Carpenter, Gregory S. Rashi Glazer y Kent Nakamoto: Readings on Market Driving Strategies; Towards a New concept of competitive advantage, Wesley Longman Reading, 1997.
6. Dornblaser, Lynn. “Mintel presentó en México las tendencias de consumo masivo para los próximos cinco años”. Revista, Bebidas mexicanas. Alfa editores técnicos. Abril – mayo 2006.
7. Enrico, Roger y Kombluth, Jesse. “La Guerra de Las Colas: vista por el presidente de PEPSI”. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia. 1991.
8. Gaiter, Norman. Frazier, Greg. Administración de producción y operaciones. Internacional Thomson Editores. Cuarta Edición. México, 2000.
9. Hoch Stephen J. How Should National Brands Think About Private Labels? En Sloan Management Review, vol 37, n° 2 (invierno 1996), pags 89-102.
10. Hope, Jeremy; Hope, Tony. Transforming the bottom line. Harvard Bussiness School Press. Estados Unidos, 1999.
11. Kapferaer, Jean Noel: Strategic Brand Management: Creating and Sustain Brand Equity Long Term, Kogan Page, Londres, 1997.
12. Lacobucci, Dawn. et al. Marketing según Kellog. Ediciones B. Argentina, Javier Vergara Editor., Barcelona, España 2002
13. L.Dorr Eugene. Curso práctico de mercadotecnia. McGraw Hill. Segunda Edición. México. 1988



14. Quelch, Jhon A. y David Harding. Brands versus Private Labels: Fighting to Win, en Harvard Business Review, Vol 74 (enero/febrero 1996), pags 99-109.
15. Ries, Al y Ries, Laura. "22 Leyes inmutables de la marca". Mc Graw Hill Interamericana. 1er Ed en español. México 2001.
16. Ries, Al y Trout, Jack. "Posicionamiento, la batalla por su mente". Mc Graw Hill Interamericana. 1er Ed. México Feb 2005.
17. Scott M. Davis. "La marca". Prentice Hall. México. Primera edición. 2002
18. Sherry Jr. Jhon F. Service Scapes: The Concept of Place in Contemporary Markets, NTC Business Books, Lincolnwood, 1998.
19. Singer Blair, Vendedores perros, Ed Aguilar, Primera reimpresión. México 2006. Serie Advisors.
20. Van Hoek, Remko I. "Measuring the unmeasurable"- measuring and improving performance in the supply chain. Supply Chain Management MCB University Press. USA, 1998.
21. Woessner, Pedro. "La mercadotecnia mexicana". Editorial Diana. 1er Ed. México. 1974

### **Páginas Web**

22. Antún, Juan Pablo. Administración de la Cadena de Suministros. [en línea] ITAM. [ref. nov 2007] disponible en Web <<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Administracion%20de%20la%20Cadena%20de%20Suministros.PDF>>.
23. Capriotti, Paul: La Imagen de Empresa. [en línea] Estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo Barcelona. [España]. 1992 [versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>] [ref. 05 marzo 2008] Disponible en Web.  
<[http://www.telefonica.net/web2/paulcapriotti/Libro\\_Imagen\\_de\\_Empresa.pdf](http://www.telefonica.net/web2/paulcapriotti/Libro_Imagen_de_Empresa.pdf)>
24. De la Rosa, Medina. Tomas. Pepsi Cola pierde terreno en México. [en línea] El semanario sin límites. [México] 11 de julio de 2007 [ref. 13 oct de 2007] Disponible en Web:

- <[http://www.elsemanario.com.mx/news/news\\_display.php?story\\_id=1199](http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=1199)> <  
[http://www.elsemanario.com.mx/news/news\\_display.php?story\\_id=2467](http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=2467)>
25. Gaona Torres, Ignacio. Gemex era el embotellador más grande de Pepsi Co fuera de Estados Unidos. [en línea] ENTORNO ECONÓMICO. ITESO, Universidad Jesuita en Guadalajara. [ref. mayo 2005] disponible en Web <<http://www.iteso.mx/~fnunez/eecasos34y5gaona.doc> >.
  26. Global Compact. Red pacto mundial España. [en línea] Asociación Española del Pacto Mundial [ref. nov 2007] Disponible en Web <<http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=10&MS=28&MN=2>>
  27. Gu, Feng y Lev, Baruch. “Intangible assets: measurements drivers, usefulness”, [en línea] New York 2001. [ref. 22 julio 2006] disponible en Web: <[http://www.juergendaum.com/articles/IA\\_Controlling\\_e.pdf](http://www.juergendaum.com/articles/IA_Controlling_e.pdf)> también está disponible en Web: <<http://www.baruch-lev.com>. >
  28. Jago, David y Dornblaser. Global trends and predictions. [en línea] Mintel. Webinar feb 2006 [ref. octubre 2006] disponible en Web <[www.gnpd.com/webinar/recordings/feb06/global\\_trends\\_webinar.aspx](http://www.gnpd.com/webinar/recordings/feb06/global_trends_webinar.aspx)>
  29. La crónica de hoy. México, mayor bebedor refrescos de cola, en disputa por refresqueras, [en línea] Efe México [27 agosto 2005] disponible en Web <[http://www.cronica.com.mx/nota.php?id\\_nota=199175](http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_nota=199175)>.
  30. Lom, Helen, Desarrollo de marcas: ¿Cómo utilizar la propiedad intelectual para aportar valor a su empresa? [en línea] OMPI, organización mundial de la propiedad intelectual [ref. 4 abril 2006] disponible en Web: <<http://wipo.int/sme/es/documents/branding.htm> >
  31. Monografías.com. Aproximación a un análisis epistemológico de la definición de calidad. [en línea] Moreno, Maira. Hernández, Iliana. et al. [Cuba, Venezuela] [ref. mayo 2007] Disponible en línea: <<http://www.monografias.com/trabajos30/definicion-calidad/definicion-calidad.shtml>>
  32. Pilot. Manual práctico de logística. Empresa, programa de mejora competitiva. [En línea] Elaborado por Instituto Aragonés de fomento, Gobierno de Aragón. [Zaragoza, España] [ref. enero 15 2008] Disponible en

línea

<<http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/ba43a3df9ed296c1c125705b0024e380?opendocument>>

33. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [en línea] DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Vigésima segunda edición, [ref. enero 2008] disponible en Web <[http://www.rae.es/rae/gestores/gespub000012.nsf/\(voAnexos\)/archF5E26D4B97398511C1257266002F013B/\\$FILE/Dic\\_Esencial.htm](http://www.rae.es/rae/gestores/gespub000012.nsf/(voAnexos)/archF5E26D4B97398511C1257266002F013B/$FILE/Dic_Esencial.htm)>
34. SCOTIA INVERLAT CASA DE BOLSA. [en línea] García, María José. Sep 18 2002 [ref. julio 2003] disponible en Web <<http://www.scotiabankinverlat.com/resources/PDFs/Empresarial/2002/sectbebidas.pdf>>
35. Segarra, José Antonio. García, David L. Martínez-Mari, Carles. Reputación corporativa: ¿moda o modelo de gestión? [en línea] IESE. Revista de antiguos alumnos. Abril – Junio 2006 [ref. enero 2008] disponible en Web <<http://www.ee-iese.com/101/pdf/segarra.pdf>>.