

## Gerencia de marca 2001

por Lorena Cabré, gerente de mercadotecnia, Estée Lauder Latinoamérica

El surgimiento del gerente de marca debe de ser analizado desde la evolución del mismo a lo largo de las últimas cinco décadas. Hasta los años cuarenta, las organizaciones se encargaban de desarrollar actividades dirigidas a la venta de productos sin preocuparse por el desarrollo de estrategias que identificaran las características de los consumidores y mercados, como consecuencia de la visión de corto plazo con la que se manejaban los productos.

En aquel momento parecía no existir la necesidad de crear valor en las marcas, a lo que hoy nos referimos como el potencial de ventas y ganancias que una marca pueda tener con base en su grupo de consumidores leales.

Con Procter & Gamble encontramos los antecedentes del gerente de marca; de manera casual la empresa norteamericana detectó la conveniencia de asignar a una persona de manera específica para la administración de un grupo de productos, en particular de los que no se habían conseguido resultados satisfactorios. Fue así como la empresa vio el surgimiento de la gerencia de marca, como una función crítica, que se convertiría con el tiempo en la herramienta necesaria para crear un valor en la marca, misma que en el futuro se transformaría en la clave de conducción del negocio y en uno de sus más valiosos recursos.

En cuanto a las actividades que comenzó a desarrollar el gerente desde dicha época, distinguimos que en gran medida su rol ha sido el de ejecutar las acciones que él cree convenientes para que su producto sea aceptado en el mercado. Muchos sabemos, que en ocasiones la carga de actividades operativas que debe realizar le quita tiempo a lo que debe de ser la parte medular del papel del gerente de marca, **la planeación**, en la que deberá tomar en cuenta todos los aspectos y variables que se encuentran a su alrededor tanto fuera como dentro de la compañía.

Podemos decir que en la actualidad el rol del gerente de marca, la función de la mercadotecnia y la manera en la que las marcas son consideradas por las compañías han cambiado.

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

Mercadotecnia, y por tanto sus gerentes, es quien más debe de contribuir en el proceso de planeación estratégica de la corporación. Dicho departamento debe definir temas cruciales para el negocio, como la misión, establecer objetivos y estrategias con base en

los productos y en los planes corporativos, detectar las líneas de acción de los competidores nuevos y existentes como amenaza a la compañía, etcétera.

Esta nueva orientación hacia la planeación estratégica de su área y de la corporación le da al gerente de marca un lugar central, amplio y de largo plazo respecto al que tenía su “primo histórico”.

Pero este cambio que se ha hecho necesario en su perfil implica el desarrollo del conocimiento y la experiencia en otras áreas que también forman parte del negocio y en las que la marca influye. Implica también una nueva actitud hacia el trabajo en equipo con las otras áreas de la corporación que se encuentran en contacto cotidiano con la marca, de una u otra forma.

El gerente de marca hoy debe de ser consciente de que la principal orientación en la mercadotecnia de cara al nuevo milenio es el servicio al cliente, ya que con la enorme cantidad de opciones que existen y seguirán surgiendo de productos y servicios en todos los mercados, lo que dará al consumidor un incentivo para preferir su marca será este enfoque de servicio.

De aquí que él debe crear para sí mismo la conciencia de que sólo logrando un liderazgo que una a todos los departamentos en la dirección de servicio al cliente su empresa logrará estar lista para enfrentar este nuevo entorno.

Adicionalmente, el reto para el gerente de marca está en ser una persona con pensamiento estratégico pero lo suficientemente sensible, inquieta y observadora para captar cuanto pasa en su entorno.

En un mundo como el de hoy y en el que se avecina, el gerente de marca también deberá de estar al tanto de la innovación tecnológica. No sólo en lo que se refiere a su utilización en nuevos productos y mercados, sino para usarla como una herramienta más para su desempeño y como un contacto directo con el cambiante entorno que le rodea.

La clave del éxito para quienes nos desenvolvemos en esta área será detectar oportunamente los cambios que se dan en nuestro entorno para poder adaptarnos a ellos. Aunque desde luego no estaría mal si lográramos ubicarnos a la cabeza de dichos cambios.

En conclusión, el nuevo perfil del gerente de marca se dirige a la plurifuncionalidad de éste dentro y fuera de la organización. Por un lado deberá ser capaz de involucrarse con los otros departamentos de la empresa y ser un líder para garantizar el cumplimiento del objetivo de la marca, que a la vez es una parte fundamental de los objetivos de la empresa. Pero también él deberá desarrollar estrategias basadas en sus observaciones del entorno, dirigidas a eficientar el servicio, ya que éste se convertirá en la variable crítica para asegurar un desempeño exitoso en un mercado con alto nivel de competencia.

## **Referencias**

Bergstrom, Alan J. (1997), *Brand Management Poised for Change*, Chicago: Marketing News.

Bell, James (1998), "Brand Management for the Next Millennium", *Journal of Business Strategy*, 19 (Mar.-Abr.), 7-10.

Keller, Kevin L. (1997), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Nueva York: Prentice Hall.