

## Reingeniería de Procesos y el Branding

EMILIO CARRILLO OJEDA<sup>1</sup>

### Resumen

La Reingeniería de Procesos (BPR) representa la *reconcepción* de los mecanismos que se vienen desarrollando en determinada organización. Como parte de tales métodos y cambios esenciales que se efectúan, se encuentra el Branding, respaldado en la Gestión Estratégica de Marca, la cual permitirá trazar una nueva *misión* y *visión* de los valores identificadores de la organización y le permitirá potencializar todas y cada una de sus capacidades y competir favorablemente. La manifestación más clara del cambio drástico del Branding, es el Rediseño de Marca, la cual busca el abandono por completo antiguas percepciones y manifestaciones visuales, generando una Identidad Visual mucho más nutrida y lista para contender y romper con múltiples paradigmas en el horizonte.

**Palabras Clave:** Reingeniería, Procesos, Marca, Branding, Gestión, Competitividad

### Abstract

Business Process Reengineering (BPR) represents the rebuild of the mechanisms that come developing in certain organization. Like part of such methods and essential changes that they take place, is the Branding, endorsed in the Strategic Management of Brand, which will allow to draw up a new *mission* and *vision* of the values identifiers of the organization and will allow him to improve all and each one of its capacities and to compete favorably. The clearest manifestation of the drastic change of the Branding, is Brand Redesign, which looks for leaves old perceptions and visual manifestations completely, generating Visual an Identity much more nourished and list to contender and to break with multiple paradigms in the horizon.

**Keywords:** Reengineering, Process, Brand, Branding, Management, Competitively

### Introducción

El objetivo de esta investigación, es generar un sinnúmero de cavilaciones sistematizadas, acerca de la Reingeniería de Procesos o BPR (Business Process Reengineering) no solo para quienes trabajan directamente con reflexiones administrativas, sino que pueda llegar a todo tipo de personas y

---

<sup>1</sup> ITESM Campus Morelia

entornos, generando un debate interesante. Asimismo, pretende examinar donde se sitúa el Branding (Desarrollo de Marca) dentro del BPR y qué factores intervienen en tal apreciación.

Si bien en la actualidad, las empresas se preocupan cada vez más por competir en un medio hambriento y acelerado, existen alternativas como la Reingeniería de Procesos que busca nuevas técnicas y métodos que emerjan con el potencial conceptual y sistémico permitiéndole a la organización contender de una mejor condición.

De acuerdo al profesor de Ciencias de la Computación en el MIT, Michel Hammer, la Reingeniería de Procesos pretende instituir desde cero una nueva misión y visión, debido a que se piensa que lo realizado en el pasado no ha sido del todo funcional dejando de cumplirse las aspiraciones planteadas.

La Reingeniería proyecta repensar y rehacer los métodos en que viene trabajando una organización en función de dos argumentos centrales:

- El primero, es el denominado "Pro Acción", que Hammer define como la "cuña" y que consiste en la razón fundamental del porqué queremos o debemos cambiar. Si no tenemos una *razón poderosa*, no se realizará el cambio. Mientras más apoyado, lógico e incuestionable sea éste razonamiento, más sólidos serán los motivos de cambio.
- El argumento "Pro Visión", que Hammer define como el "imán" consiste en la visión que nos atrae, es decir el objetivo o el ideal que estamos buscando con el cambio. Mientras más clara sea la visión de lo que buscamos más fácilmente nos encaminaremos hacia ello y lo lograremos. Esa visión, desde la "Teoría del Caos", es un "atractor" y un impulsor autoorganizador, que permiten alinear a todos los miembros de una organización hacia el mismo fin y el restablecimiento del "orden".

La RPN pretende "reingenierizar", analizado con otras palabras, se refiere a cambiar por completo dando un giro de 360° a la configuración que se venía planteando. La reingeniería busca los medios para clarificar la visión de los negocios, *generar y potencializar* ventajas para que la empresa sea mucho más profesional.

En este sentido, la *Revista CSC en su número Verano 2009 "La Reingeniería: una Nueva Doctrina Empresarial"* elaborada por Claude Czechowski, Presidente y CEO del Sur y Oeste de Europa, menciona: "Cómo dice el proverbio chino, «Quién sabe cambiar nunca envejece». No cabe duda que éste podría convertirse fácilmente en el lema de cualquier dirigente de empresa".

El corazón de la BPR es la competitividad. Bajo los cimientos sólidos de un objetivo claro y cuantificable, se edificará la nueva estrategia que le permita a la organización tener herramientas más concretas y contender en el mundo globalizado.

Para Batres Soto, R. & García-Calderón, L. (2006, 35), *“fundamentalmente, la globalización representa, desde el punto de vista de las industrias y sus empresas, un ensanchamiento de los mercados. También significa la aceleración de un largo proceso que se inició en la Revolución Industrial y que tiene más de dos siglos en curso, si bien fue interrumpido por dos guerras mundiales”*.

Para el español Joan Costa, experto en temas de comunicación, menciona que: *“La competitividad pasará a la escala global. Exactamente como la calidad, que ya no se entiende como algo que se controla en el producto después de acabado «control de calidad», sino como un valor que la empresa genera, como algo que produce y deberá gestionar, tanto en sus realizaciones y actuaciones como en sus manifestaciones y comunicaciones”*. Costa (1992, 14).

Por último para Michael Porter, el *“análisis perceptivo del competidor es clave en la formulación de la estrategia. Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales.*

*La estrategia competitiva es una combinación de fines «metas» que busca la compañía y de medios «políticas» con que trata de alcanzarlos. Por ejemplo, algunas emplean términos como «misión» u «objetivo» en lugar de «metas»; otras emplean «tácticas» en lugar de «políticas funcionales» o de «políticas operativas». Pese a ello, el concepto esencial de estrategia se refleja en la distinción que se da entre medios y metas”*. Porter (2002).

## Reingeniería de Procesos o BPR

*“El término Vanguardia Administrativa está definido por el Diccionario de la Real Academia como: parte de una fuerza armada que va delante del cuerpo principal. Corriente de las ciencias y artes que rompe con los paradigmas clásicos con la intención renovadora de avance y exploración de las mismas”*. Hernández y Rodríguez (2006, 403).

Como parte de la Evolución Administrativa, surge la Reingeniería de Procesos o BPR (Business Process Reengineering) que debe su reputación a Michael Hammer y James Champy, el cual apareció por primera vez en el año de 1990, en el artículo de Hammer: *“Reengineering Work”*, y con posterioridad en el libro: *“Manifiesto para la Revolución de los Negocios”*, en 1993. Esta tendencia pretende erradicar y dejar a un lado las prácticas de gestión directiva de antaño y *diseñar*

organizaciones que operen con nuevas perspectivas innovadoras en el mundo globalizado. La existencia de las denominadas “3C”: *Cientes, Competencia y Cambio* convierten a la Reingeniería de Procesos en una visión compartida y puntual de las acciones que emprende una empresa hacia el presente y el futuro; en otros términos es una nueva herramienta de gestión.

*“La Reingeniería de Procesos de Negocio (RPN) es una corriente del pensamiento administrativo, producto del posmodernismo industrial, de la administración del conocimiento y de la aplicación de los sistemas de cómputo a la administración de las empresas que se inicia al final del siglo XX.*

*Su planteamiento fundamental es superar los supuestos tradicionales «paradigmas, principios de las ciencias económico-financiera-administrativas» sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en la visión de los negocios de las empresas, para encontrar mejoras espectaculares que les permitan desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables, o recuperarse ante las crisis económicas por falta de competitividad. (Íbidem, 403).*

Los clientes son los que mandan, los que dictaminan sus preferencias, los que disponen de mayor información al momento de tomar una elección. La competencia es cada vez más intensa, constante y enérgica, los competidores introducen tendencias inéditas y novedosas en productos y/o servicios, logrando expandir el espectro de persuasión. Y por último, el cambio es consecuencia de la globalización y el ritmo acelerado de vida en el que estamos inmersos; de tal manera que el ciclo de vida de los productos o servicios, se ha reducido significativamente en comparación a décadas anteriores.

*“La reingeniería hace un planteamiento general de todo el funcionamiento de las empresas para modernizarlas, cuestionando principios y procesos tradicionales de producción, de servicio y administrativos, y las maneras de hacer negocios con los clientes y proveedores, para que su aplicación no sea un cambio brusco, que afecte la calidad del producto y los servicios ofrecidos”. (Íbidem, 404).*

*“En otras palabras, la reingeniería implica «reinventar» la organización sin detener la marcha de la empresa. Esta reinversión se basa en el descubrimiento de formas novedosas de hacer las cosas y nuevas estructuras departamentales y jerárquicas, sin conformarse con «hacer mejor lo que siempre se ha hecho».*

*Se compara a la RPN con una metamorfosis organizacional, pues muchos paradigmas y principios vienen desde las teorías de Adam Smith, Taylor y Fayol.*

*La RPN permite «reingenierizar», lo que significa rehacer el proceso o reorganizarlo. La reorganización es otra técnica de la administración tradicional que se apoya en la simplificación del trabajo. El fundamento de la reingeniería, en cambio, está en clarificar la visión de los*

*negocios en todos los puntos de la cadena cliente-proveedor, así como establecer ventajas y nichos donde la empresa sea más competitiva". (Ibídem, 405).*

Las definiciones de T. H. Davenport, R. Talwar, así como de Hammer y Champy acentúan la importancia de la *mejora continua* en el seno de las organizaciones. Para Davenport, representa el *análisis a conciencia de los procesos* y el *diseño de nuevos flujos de trabajo* inmersos en las entrañas de las organizaciones así como otras relaciones análogas presentes. Para Talwar, implica un proceso de *racionalización de las estructuras*, reconsiderando y reestructurando *procesos, métodos, relaciones y manifestaciones* a través de las cuales se crean y distribuyen valores. La definición de Hammer y Champy va más allá de un simple *espíritu intencional* de cambio positivo, busca el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras sustanciales en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como *costos, calidad, servicio y rapidez*.

Esta conclusión plantea concebir ideales frescos, una nueva postura en Reingeniería en Procesos de Comunicación: *analizar, valorar y descubrir* nuevas vías para la mejora de la percepción, incluida a la Gestión de Marca. Si bien es cierto que la *calidad* es un factor vital para Hammer y Champy en la edificación de alternativas de reingeniería, la *identidad corporativa* y la *comunicación organizacional* también representan variables dignas de ser incluidas en la planeación del nuevo proceso a efectuar.

*"Las fases de la reingeniería para Hernández y Rodríguez son:*

1. *Descubrir la Visión. Definirla en términos de modificación de procesos, con la nueva tecnología. (Ibídem, 406).* La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto colectivo a fin de crear una especie de sueño compartido, con todos los miembros de la organización. Sirve como fuente de inspiración para el grupo representando la esencia que guía la iniciativa, obteniendo la suficiente fuerza para continuar con los diseños trazados, generando compromiso y motivación.
2. *Rediseño. Establecer los nuevos procesos mediante la nueva tecnología y reestructurar la empresa. Se apoya en el mapping, «diagramación» de procesos y relaciones de la empresa con los otros clientes y usuarios, en términos y símbolos sencillos".* Este arquetipo, al igual que si consultáramos un mapa, permite *identificar* la situación actual de la administración y operación de procesos. Se apoya en la búsqueda de información que proporcionan las personas involucradas, valorando la experiencia previa otorgando credibilidad a todo lo mencionado. Porque de los pequeños detalles, surgen grandes ideas y también oportunidades de maniobra y capacidad de intervención.

3. *Puesta en marcha. Por medio de un programa de «corto» plazo, establecer en la empresa las operaciones, con estándares e indicadores rigurosos de productividad y calidad*". Gran cantidad de proyectos en las organizaciones atraviesan fases críticas, que de ser desatendidas, pudieran afectar al funcionamiento pleno del programa. Dichas etapas, son el control de cada fase del proyecto, la elaboración de informes internos sobre los progresos adquiridos y por último, una vez finalizado el programa, una revisión concluyente de todo el juicio así como su discusión para futuras propuestas.

Es entonces que para *"iniciar la reingeniería en los procesos clave y conocer la rentabilidad de cada fase del proceso, con el fin de ubicar la mayor ventaja competitiva para la empresa"*. (Íbidem, 406).

- Reingeniería y su Relación con la Mejora Continua (MC)

El Proceso de Mejora Continua es el perfeccionamiento con asiduidad bajo los soportes de la calidad de los productos, servicios y del ambiente laboral, contemplando 4 pilares importantes: plantear, realizar, controlar y actuar.

*"La reingeniería es un cambio tecnológico brusco en el que, tarde o temprano, las empresas deben participar. Sin embargo, la Mejora Continua es una técnica de «avance lento» pero seguro, de ahí que muchas empresas prefieran incorporar la nueva tecnología por medio de programas de mejora continúa en forma constante, pero con el riesgo de quedarse rezagadas durante ciertos períodos y perder oportunidades de negocios; prefieren un paso lento pero seguro. Se dice que la reingeniería es un cambio a saltos, mientras que la mejora continua es gradual"*. (Íbidem, 406).

La fortaleza de cada organización estiba en los Activos Intangibles. El principal de ellos, es el Capital Humano. Este capital humano a su vez, conforma y moldea la personalidad identificadora de la organización. Es entonces, que la implementación del BPR, orientado hacia la Mejora Continua, permite un tránsito más fluido, supervisado y monitoreado en todo momento, en el que el personal de la organización forme parte de manera activa.

- Metodología de la Reingeniería según Manganelli y Klein.

*"Los autores consultores más reconocidos sobre reingeniería, además de sus creadores (Hammer y Champy), son: Raymond Manganelli y Mark Klein; ellos a su vez proponen otra metodología:*

- *Evaluación del posicionamiento estratégico actual del negocio. En esta etapa se debe identificar el cambio y preparar a los equipos humanos para el rediseño de los procesos, visualizando el funcionamiento interno y el contexto en el que opera la empresa.*
- *Transformación. Es la reestructuración o construcción de la infraestructura administrativa en los flujos de los procesos de trabajo, la tecnología necesaria, las maneras de hacer negocios, las finanzas y la administración de personal, con reentrenamiento al personal.*
- *Implementación. Es la operación, evolución y mejora continua.*

*La metodología de estos autores agrega la etapa de evaluación del posicionamiento estratégico actual del negocio, mientras que los otros autores parten de cero. Manganelli y Klein señalan «Uno de los aspectos más difíciles para lograr la transformación de la propuesta por la reingeniería es el diseño del nuevo sistema social (modificar la cultura) pues es necesario enfrentar la resistencia al cambio»". (Íbidem, 407).*

La Metodología de Manganelli y Klein posee la óptica adecuada. Primero, la Evaluación del Posicionamiento Estratégico, ubica la *latitud* y las *coordenadas* de la organización y por supuesto, su Identidad de Marca.

Segundo, la Transformación funge como el nexo o Reingeniería de Procesos de Marca. Si una marca no cumple con los dos principios fundamentales por los que fue creada: funcionalidad y estética, una vez que llegue al consumidor final existirán problemas de comunicación por lo que se perderá en la vorágine del mundo globalizado.

Por último, la Implementación. Esta última fase tiene que ver con un cambio radical de Identidad Visual o Rediseño de Marca.

Gran cantidad de marcas, escudriñan en los más recónditos mercados generando diversos conductos en *comunicación conceptual* y *visual* que les permita acoplarse a la biósfera del mundo global. En ocasiones, con tratamientos de diseño especializados, en otros, partiendo de nuevos paradigmas que encarnen los atributos identificadores en una nueva concepción visual, dando un giro de 360°. Las razones más importantes son las siguientes:

1. *Inmersión a Nuevos Mercados. La globalización, marca la pauta para que los negocios y en general las organizaciones busquen otros horizontes de expansión, con la determinación y firme convicción de mantenerse a la vanguardia. La búsqueda de estas esferas requiere procesos conscientes y continuos basados en la visión estratégica que plantea la organización.*

2. Falta de Flexibilidad. Existen gran cantidad de marcas que, por diversos atributos o condiciones han permanecido en un estado de *letargo*, dificultando su crecimiento más allá de lo que estaba esbozado. Un *correcto y asistido* rediseño de marca, permitirá mantener la fisonomía y envergadura de la Identidad de la Marca, generando así mismo la suficiente prestancia en el mercado.
3. Problemas en el Pasado. Muchas marcas que experimentaron contingencias de *comunicación, identificación y pertenencia*, buscan en el rediseño una solución interesante para emprender el cambio en la percepción de su prez (honor). También se pretende dar el siguiente paso en la *Evolución de la Marca*. Algunas empresas crecen de forma acelerada por lo que su marca permanece atrapada en el tiempo.
4. Implementación de una Nueva Identidad. Gracias al rediseño, algunas marcas han nutrido su identidad desde una representación del cambio, apoyada por expertos que pueden asesorar y guiar los nuevos paisajes y horizontes de exploración. Este proceso asistido, debe ir acompañado por un Manual de Identidad Integral, el cual, debe mostrar todos los aspectos relevantes de los identificadores que se conservan y los nuevos que se desarrollarán.
5. Asociaciones Conflictivas. Los *íconos* o *imágenes* utilizadas en cierto segmento de mercado, pueden ser exitosas y cubrir con las necesidades de comunicación que se pretende, pero al moverlas de entorno, pueden ocasionar conflictos sustantivos dependiendo de factores como la delincuencia, personajes históricos que estuvieron relacionados con el concepto, etc.
6. Marca Disfuncional. El utilizar una *imagen, ícono, símbolo o grafismo*, para conformar la presencia de una marca, no garantiza el éxito de la misma, incluso, el mal uso de ella, puede llevar a la organización al fracaso. Un fenómeno muy común en la actualidad, se debe a que más y más expertos en *diseño y comunicación*, asesoran con argumentos firmes y contundentes a las empresas en cómo su marca no cumple o no con ciertos parámetros competitivos; debido al desconocimiento por parte de los directivos, asesorías deficientes, etc. Muchos *arquitectos, impresores, o técnicos en diseño*, construían marcas ante la insuficiencia de identificación, lo que fue gestando la necesidad de especialización, y es en la época moderna que podemos disfrutar de modelos integrales de comunicación visual.

En el libro “*Rediseño de la Imagen Corporativa*”, Fishel (2000) nos habla desde otra perspectiva de los *fundamentos lógicos* en los que está basado el rediseño de una marca:



- *“Gestionar el cambio: tanto si la empresa percibe el cambio como bueno o como malo, el cambio de todos modos vendrá. Si la imagen de la empresa no se acompaña al cambio empresarial, se volverá cada vez más irrelevante.*
- *Promover el crecimiento: puede que una empresa esté pasando del estado de unos inicios precario al nivel de competidor con aspiraciones o tal vez una gran empresa requiera una presencia todavía mayor. Promover el crecimiento a través de una nueva imagen es una acción enérgica y táctica.*
- **Volver a empezar:** *a veces una imagen antigua no puede o no debe ser salvaguardada. Volver a empezar con una imagen completamente nueva es la opción más inteligente”.*

### **Gestión Estratégica de Marca como parte del BPR**

Dentro del regio proceso que representa la Reingeniería, se encuentra un apartado que corresponde a la Generación de la Marca. Este nacimiento, basando en los principios de identidad, representa la Planeación Estratégica de lo que será la nueva representación visual de la organización. Gran cantidad de marcas que encontramos a nuestro alrededor han sido gestionadas sin tener en cuenta un diagnóstico previo que le permita al encargado creativo, elegir y plasmar los atributos indicados de forma y sustancia de la marca.

La palabra gestión universalmente está asociada al concepto *administrar* y *organizar*. Efectivamente, la *Gestión de Marca* instauro y desarrolla procesos ordenados y administrados para obtener un modelo preliminar de lo que representará la marca; y posteriormente, después de un análisis profundo, obtener un elemento final: marca.

Davis (2010, 24), en su libro *Fundamentos del Branding* establece un esquema denominado “Matriz de Marketing” la cual, muestra el proceso completo y detallado para la gestión eficaz de una marca. *“Es tan importante para el desarrollo de una compañía y su existencia a largo plazo como lo son las ramas financiera y legal del negocio. Esto se debe a que muchas industrias se centran en el servicio que ofrecen y no en la producción, siendo éste el factor que las diferencia de sus competidores.*

*Por lo tanto, la manera que se comunica una compañía con sus clientes internos y externos es fundamental para las compañías con marcas de bienes de consumo y para el mercado business-to-business (B2B), es decir, empresas que compran y venden servicios entre sí. El marketing, por lo tanto requiere una inversión a largo plazo y un compromiso”.* Este diagrama

resume las diversas etapas en el desarrollo de una marca. Inicia con la fase del *briefing* con el cliente y culmina con el desarrollo de la estrategia.

La identidad de la marca, no necesariamente arroja *aspectos visibles y/o cuantificables*. El corazón de cada marca es el público. Éste fenómeno no se limita únicamente al proceso de adquirir un producto y/o servicio en que el consumidor hace uso de él, sino que es un espectro amplio del llamado *stakeholder* que incluye a *clientes, empleados, agencias y comunidades, etc. Stakeholder*; sería, por tanto, el conjunto de la audiencia al que de un modo u otro afectará la marca, como *inversores, anunciantes, clientes, empleados y asociaciones*.

La relación entre la marca y el consumidor se da en dos sentidos: lo que el consumidor piensa, cree y asume acerca de la marca y la proyección que la misma marca se proyecta en el consumidor. Esta doble vía de interacción es el Corazón del Branding, *por lo que un buen branding debe ganarse el corazón del público gracias a su transparencia*.

La marca enriquece la relación del consumidor con lo consumido, es un proceso de generación de *valores, lealtad y estabilidad*. En este sentido, el cliente es el mejor juez, es el encargado de juzgar lo que la marca le ofrece, motivados por la posibilidad de elección entre las diferentes ofertas existentes en el mercado.

*“Estos elementos simbólicos de la praxis comunicativa constituyen constelaciones de signos que definen la identidad de las empresas. De hecho, son «sistemas de signos» y funcionan como sistemas... pero sólo consiguen la eficacia en la medida en que son gestionados como tales. Así, la identidad (lo que es objetivamente la empresa) se convierte en imagen (lo que cada uno piensa que es).*

*Uno de los mitos de la comunicación en las empresas es creer que aquélla es la causa generadora de la imagen. Esta creencia mágica debe ser extirpada. La imagen empresarial –la imagen mental que de ella conserva una colectividad, o lo que es lo mismo, de qué modo la empresa se inserta en el imaginario social- es un fenómeno conjunta e indisolublemente generado por causas diversas, pero donde todas ellas se insertan en el campo de la comunicación y de la acción; un efecto global del «discurso» y de la «conducta» de la empresa”.* Costa (1999, 117).

La Gestión de Marca debe ser una herramienta que le permita a las empresas *orientarse y reorientarse* por medio de una brújula de forma eficaz hacia las necesidades y expectativas de sus clientes, generando un nexo entre lo que se recibe (consume) y se espera de la misma (expectativa). Este proceso considera la descripción de factores básicos, mostrando los tópicos que inciden directamente en la valoración global de la marca. El modelo debe arrojar datos comparativos de la valoración de la empresa/compañía/organización, frente a los competidores, conociendo el

posicionamiento de mercado de la marca frente a la competencia para cada área en las que tiene contacto con el cliente.

### **Refinamiento de Marca**

El refinamiento, es un proceso de purificación de una sustancia química obtenida a partir de un recurso natural. Un ejemplo claro de ello, es el petróleo, del cual se obtienen diversos compuestos para uso industrial y comercial. En el caso del desarrollo de marca, el proceso es similar. La sustancia de la Marca es su Identidad. Los factores internos y externos modificarán la esencia y presencia de la marca, por lo que su “purificación” dependerá de una metodología holista por parte de los expertos en *marketing*, *comunicación* y *diseño*.

El refinamiento de marca se basa a su vez en las siguientes características. Primero, monitorear el Posicionamiento en el Mercado, observando que es lo que los consumidores logran percibir y qué elementos aportan para la mejora continua. En otras palabras, qué es lo que hace única a la marca en determinado tiempo y espacio.

Consiste en identificar las ventajas competitivas, seleccionar las que son más esenciales y comunicarlas. Es un proceso paulatino porque actúa y trabaja en la mente de las personas.

Segundo, la Actualización de la Información permitirá mantener a la vanguardia la identidad de marca aspecto vital en nuestro mundo globalizado. Lo que funcionó en el pasado no necesariamente funcionará en el presente.

### **Conclusiones**

Como se ha analizado, la RBP es una corriente que le permite a toda organización, replantearse y buscar nuevas estrategias de acción.

La Reingeniería de Marca, se desprende de la BPR y representa una solución cautivadora para explorar nuevos mercados y ser mucho más profesionales en lo que se desarrolla. La Reingeniería de Marca se refiere a todas aquellas percepciones de “valor agregado” que mejorarán la propuesta de Valor Funcional de la Marca entre los clientes y consumidores.

En la actualidad, incluso las más poderosas empresas de consumo en el mundo, sus directivos están recurriendo a procesos básicos de Gestión de Marca, saboreando otros platillos que generen valor más allá de un simple simbolismo de tránsito mercantil.

Asimismo, han redefinido todo tipo de responsabilidades que logren abastecer y brindar soluciones de negocios a los clientes.

La Reingeniería de Marca funge como una vertiente importante para lograr la competitividad en una empresa. “*La competitividad pasará a la escala global. Exactamente como la calidad, que ya no se entiende como algo que se controla en el producto después de acabado «control de calidad», sino como un valor que la empresa genera, como algo que produce y deberá gestionar, tanto en sus realizaciones y actuaciones como en sus manifestaciones y comunicaciones*”. Costa (1992, 14).

La marca de la empresa, que es cada vez más evidente en el mercado, debe ofrecer valores que vayan a la par y más allá de su identidad, manteniendo congruencia y nutriendo el Sentido de Pertenencia. Muchas empresas avanzan en esta dirección, rediseñando sus rangos y rasgos de marca para suministrar una identidad corporativa mucho más sólida y edificada. En otras palabras, las marcas llegan a reflejar valores más amplios actuando como un cristal (*lock-in*) contemplando que hay en su interior.

El proceso, entonces, debe aterrizar estratégicamente en la mejora incesante del producto o servicio, generado un Estado de Sinergia para garantizar los frutos necesarios. La marca como es el vínculo entre organización y consumidor, será la encargada de generar altas expectativas y retos de consumo.

Es tiempo para ver al consumidor y a la lealtad como una responsabilidad robusta y, por tanto, un componente del proceso integrador de marca, ya que ambos aspectos pueden gestionarse a través de la identidad, de lo contrario la personalidad de marca seguirá en un estado de somnolencia.

Como consecuencia del espectro globalizado, la Gestión de Marca sigue desarrollándose, en muchos casos, sobre una pauta de ensayo y error, pero se corre el gravísimo riesgo de orillarla a un precipicio fatalista. Las prioridades de gestión y reingeniería que están señalizadas en este artículo se dividen en dos categorías. En primer lugar, los Procedimientos y Metodología de Gestión y segundo, la Intervención y Acción para implementar la nueva Estrategia.

Por último, en un escenario *cambiante, competitivo* y saturado de *mensajes comunicacionales*, la *capacidad de desarrollo* de una organización no sólo está relacionada con el potencial disponible de recursos aprovechables. Dependerá entonces de otros factores como:

- El posicionamiento estratégico que se adopte. Uno de los errores cruciales en la vida de las organizaciones es no saber a ciencia cierta, en donde se encuentran ubicadas. Así como en el juego del ajedrez cada pieza posee un casillero o escaque para contraatacar a su oponente, esta pieza no puede permanecer invadiendo dos o más espacios en el tablero, por

lo que en las organizaciones es primordial que se defina la posición de acción y reacción para que germine la semilla de oportunidades.

- La creación y mantenimiento de ventajas competitivas a largo plazo, básicamente a través de la planeación y monitoreo de los alcances en cuestión de comunicación.
- La *formación y consolidación* de una identidad que exprese una cultura emprendedora, congruente y estratégicamente definida. Cada organización posee *características y cualidades* especiales, que la distinguen del resto de los grupos sociales; incluso cada individuo ostenta una imagen mental determinada, que al hacerla pública, complementará la óptica colectiva.

## Referencias

Aaker, D. (2009). *Liderazgo de Marca*. España: Ediciones Deusto.

Batres Soto, R. & García Calderón, L. (2006). *Competitividad y Desarrollo Internacional, cómo lograrlo en México*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Bhargava, R. (2008). *Personalidad de Marca*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chaves, N. (2007). *La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de la Identificación Institucional*. España: Ediciones GG.

Costa, J. & CIAC. (1992). *Identidad Corporativa y Estrategia de Marca*. Barcelona: Ediciones CEAC. S.A.

Costa, J. & CIAC. (1992). *Identidad Corporativa y Estrategia de Marca*. Barcelona: Ediciones CEAC. S.A.

Costa, J. (1999). *La Comunicación es Acción*.

Coulter, M. & Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall. Octava Edición.

Davis, M. (2010). *Fundamentos del Branding*. España: Parramón Ediciones.

Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Capital Intelectual*. New York: Harper.

- Fishel, C. (2000). *Rediseño de la Imagen Corporativa*. México: GG Ediciones. Harper, Stephen C. (2000). *Planificación: Base de la Gestión Anticipatoria*. Harvard Deusto Business Review, 98.
- Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el Branding?* España: GG Ediciones.
- Hernández & Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de la Marca*. México: Pearson.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand Equity*. USA: Prentice Hall.
- Olins, W. (1990). *Corporate Identity: Making business Strategy Visible through Design*. USA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (2002). *Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2002). *Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia. *Harvard Business Review*, 86, 58-59.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Editorial Patria. Trigésima Novena Reimpresión.
- Rodríguez Morales, L. (2006). *Diseño: Estrategia y tácticas*. México: Siglo XXI Editores.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Pirámide.