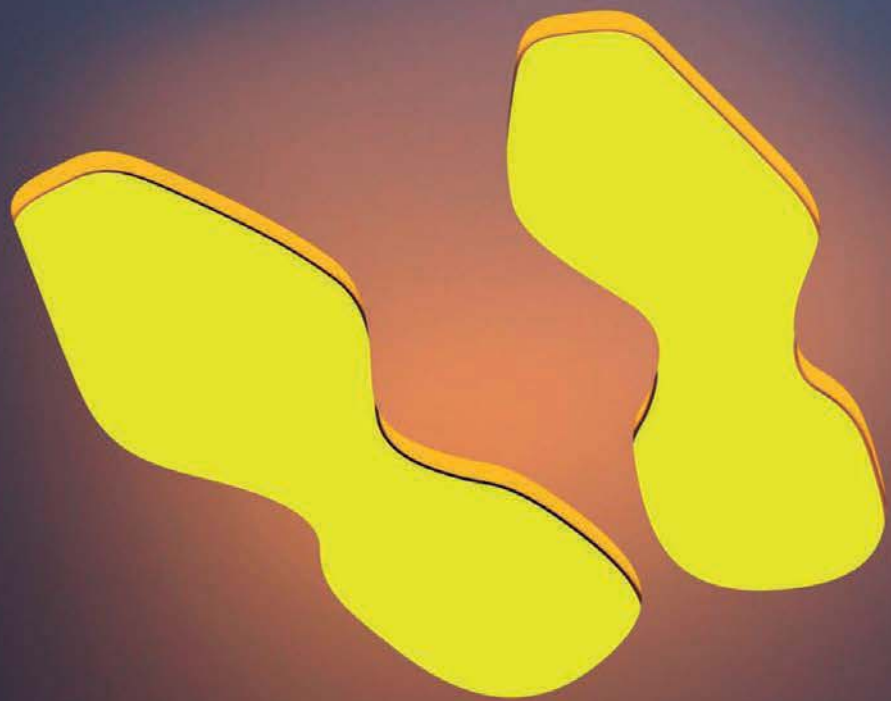


Nuevos tiempos para
las marcas



A FINALES DE LA DÉCADA DE 1980 SURGIÓ UNA IDEA MUY SINGULAR, EVOLUTIVA: LAS MARCAS SON ACTIVOS, TIENEN VALOR Y DIRIGEN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO Y EL RENDIMIENTO.

Por ROBERTO ÁLVAREZ DEL BLANCO*

Concebir las marcas como activos dio origen a formidables cambios en cadena. Modificó la percepción del marketing y de la gestión de marcas, la manera en que las marcas deben ser promovidas y cuantificadas y el papel de los directivos de marketing. Las organizaciones que adoptaron e implementaron con éxito esta visión concibieron la construcción de marcas partiendo de un enfoque táctico, que podía delegarse cómodamente a un equipo de comunicación con una perspectiva básicamente estratégica del negocio.

Fue una idea correcta para aquellos tiempos. Numerosos directivos consideraron que las marcas clave de sus carteras tenían una visión o fortaleza inadecuada para apoyar la estrategia del negocio y dejaron de considerar las tácticas de comunicación como solución única. A menos que fueran activos de marca que favorecieran la estrategia del negocio y repercutieran en los clientes, la estrategia estaba destinada al fracaso. Esta visión resultó particularmente clara para aquellos directivos que gestionaban cambios estratégicos. ¿El resultado? Una mayor cantidad de directivos fueron conscientes de que la gestión táctica de las marcas era inadecuada y de que la visión estratégica de la marca más los procesos organizativos y capacidades para implementar esa visión eran importantes y necesarias.

Hoy sabemos que toda marca representa entre el 15 y el 75% del valor del negocio. Cuando las marcas son consideradas como activos el papel de su gestión cambia radicalmente, desde

lo táctico y reactivo a lo estratégico y visionario. Una visión estratégica, vinculada tanto a las estrategias actuales como futuras del negocio, que además suministre un camino para las ofertas y programas de marketing venideros se ha convertido en imperativo. La gestión de marca, incluso, se amplía para abarcar aspectos como entendimiento estratégico del mercado, impulso de “grandes” innovaciones, estrategias de crecimiento y de la cartera de marcas, o de la estrategia de marca global.

Para lograr impactos a largo plazo los responsables de marketing hoy necesitan conocer el valor de la marca. Percepciones, fidelidad, visibilidad y credibilidad son componentes esenciales de la relevancia de la marca. Los negocios que consideran sus marcas como activos se han transformado inteligentemente y tendrán éxito en el futuro. Estas organizaciones manifestaron sabiamente su disponibilidad para adoptar la visión de las marcas como activos y las capacidades para poner en marcha la nueva perspectiva, demostrando que no se trataba de una idea pasajera de gestión. Las implicaciones fueron y siguen siendo extraordinarias.

VISIÓN DE LA MARCA. Toda marca necesita contar con una visión, con una descripción articulada de su imagen aspiracional. Ello implica determinar cuál será su razón de ser a los ojos de los clientes y de otros grupos relevantes, como los empleados y los asociados a ella. Esta visión debería constituir uno de los elementos centrales de la planificación estratégica.

Cuando la visión de marca se manifieste, reflejará y apoyará la estrategia de negocio, la diferenciará de los competidores, resonará en los clientes, energizará e inspirará a las personas de la organización y a los asociados y aportará abundantes ideas al plan de marketing. Cuando sea inexistente o superfi-

TODA MARCA NECESITA CONTAR CON UNA VISIÓN, CON UNA DESCRIPCIÓN ARTICULADA DE SU IMAGEN ASPIRACIONAL.

SIN ESA VISIÓN LA MARCA SUFRIRÁ LA FALTA DE RUMBO Y LOS PLANES DE MARKETING RESULTARÁN INCONSISTENTES.



cial, la marca sufrirá la falta de rumbo y los planes de marketing resultarán inconsistentes o inefectivos.

La visión de la marca implica la promesa a los clientes y el compromiso de la organización. Esta visión no debería constituir un ejercicio de pensamiento inútil, sino que debería caracterizarse por ser sustancial. Cada elemento de visión de la marca debería, además, contar con puntos probatorios, capacidades y planes rigurosos que permitieran a la organización suministrar la promesa de cada elemento de visión de la marca y de sus proposiciones de valor asociadas. Los puntos probatorios pueden ser visibles o estar detrás de la escena. Por ejemplo, los puntos probatorios visibles de un gran almacén referidos al servicio excelente podrían ser la política de devoluciones y el empoderamiento de sus empleados. El sistema de remuneración de las personas, junto a los programas

EL PODERÍO DE LA MARCA SE CONVIERTE EN EL CORAZÓN Y CEREBRO DE TODO NEGOCIO GLOBAL DE ÉXITO.

de selección y formación, son puntos probatorios que el cliente no ve.

Cuando los puntos probatorios son débiles o se han perdido, se hace necesario un imperativo estratégico. Este puede ser la inversión en un activo, en una capacidad, en personas o en un programa que sea esencial para que se proporcione la promesa al cliente. Hacerlo sobre un imperativo estratégico puede requerir inversiones significativas o cambios en la cultura organizativa. Por ejemplo, para una marca primada de equipos de audio que aspira al liderazgo tecnológico, los imperativos estratégicos podrían incluir ampliar un programa de I+D y

mejorar la calidad de fabricación. Para una submarca de bajo coste de productos de limpieza para el hogar que aspira a lograr una ventaja en precio, un imperativo estratégico podría ser desarrollar una cultura de costes. Para un banco regional que aspira a lograr una completa relación con sus clientes, un imperativo estratégico podría consistir en facilitar a cada persona que esté en contacto con los clientes acceso a todas las cuentas de clientes del banco.

COMPETICIÓN DE LA SUBCATEGORÍA. El mundo está cambiando desde la competencia de marcas a la competencia de subcategorías. Solo basta observar una serie de categorías (ordenadores, automóviles, yogures, servicios financieros, agua mineral, hoteles o líneas aéreas) y determinar que cuando se produce un crecimiento repentino la causa típica es por una innovación. Se crea en el mercado un “imprescindible”, que define una nueva subcategoría, provocando que las marcas que carezcan de él sean abandonadas y consideradas no relevantes. Ello acompañado de los esfuerzos para asegurar el éxito de la subcategoría y provocando que otras marcas dejen de ser consideradas.

La marca grita gol y gana el partido cuando su punto de diferenciación se torna un imprescindible capaz de definir una nueva subcategoría y convierte a los competidores en irrelevantes. Esta innovación no sucederá con frecuencia, pero cuando se produzca los estrategias de marca deberán medir la oportunidad, reconocer que se cuenta con algo más grande que un punto de diferenciación y gestionarlo correctamente. La organización debe no solo desarrollar los imprescindibles, sino ponerlos en el mercado y construir barreras competitivas. Así, el lujo de competir en un mercado para el cual la marca es exclusiva, o muy próxima a la exclusividad, permanecerá en el tiempo. No es nada fácil, pero los beneficios son enormes.

La innovación transformadora es un juego cambiante. Piense en el campeón de informática en la nube Salesforce.com y en la reinención del circo por el Cirque du Soleil. En cada caso, la innovación modificó lo que se compra y usa.

DIFERENCIADORES CON MARCA. La cartera de marcas, según contextos, constituye una de las principales complejidades del marketing y *branding*,



especialmente cuando se pretende lograr sinergia, claridad y energía. Un elemento importante es el concepto de diferenciador con marca. Se desea singularizar la marca y la mejor forma es mediante la innovación.

El diferenciador con marca no sucede solo por estampar un nombre a una innovación. Su propia esencia sugiere una serie de criterios que deben satisfacerse. Particularmente, un diferenciador con marca debe ser significativo en términos de interés del cliente e impactante, alejado de una diferencia trivial.

Con la innovación se obtiene un punto de diferenciación; con algo de fortuna incluso puede usarse para definir toda una nueva subcategoría. Sin embargo, hay que asegurar que la innovación represente un avance significativo, que a los clientes les resulte interesante y que justifique las inversiones a realizar en el tiempo, ya que lo interesante no es introducir una marca que viva solo un año y medio. Lo que se necesita es introducir una marca que viva exitosamente una década y media, o mucho más.

SWEET SPOTS DEL CLIENTE. Generalmente, el papel del marketing es

LA MARCA GRITA GOL Y GANA EL PARTIDO CUANDO SU PUNTO DE DIFERENCIACIÓN SE TORNA UN IMPRESCINDIBLE.

definir la oferta: explicar a los clientes lo que se tiene y cuáles son sus especificaciones. Pretende lograr el agrado de los clientes y concretar y resaltar los atributos. Pero ello puede tener como resultado una visibilidad insuficiente, menor energía y agrado. En realidad, a los consumidores puede que no les interese lo suficiente la marca como para prestar atención y decidir comprarla.

Un camino es enfocarse en aquellas actividades o intereses en que participan y desarrollan los clientes, conocidos como *sweet spots*. En lugar de centrarse en la marca, hay que observar al cliente y descubrir cuáles son sus intereses o actividades y definir cómo se puede desarrollar un interés compartido donde poder actuar como “asociado”.

Un *sweet spot* para quien busca un estilo de vida sano, le encanta la escalada de montaña, respeta la sostenibili-

dad o es seguidor de un mismo equipo de fútbol de la ciudad, se debería referir a lo que es importante y vincule a los clientes entre sí. En otras palabras, un *sweet spot* debería aludir a aquello por lo que los clientes se motivan a realizar comentarios. De manera ideal será una parte o el centro de sus propias identidades y estilos de vida, o reflejará un mayor orden del propósito de sus vidas.

El resultado debería ser energizar la marca, incrementar el agrado y la credibilidad, ingredientes esenciales que constituyen las bases para fortalecer las relaciones y favorecer una red social activa.

COORDINACIÓN DE SILOS ORGANIZATIVOS. El concepto de silos es interesante al vincularse a principios como responsabilidad, proximidad al mercado, familiaridad con productos y tecnología y facilidad de coordinación. Las grandes organizaciones tienen cientos de silos de productos y cientos de silos de país.

Los silos de productos, país y funcionales, cuando están aislados, dejan de ser una opción, al promover el fracaso en la creación de un mensaje consistente de marca, imposibilidad de logro de apalancamiento, frustración de programas de escala, limitación para la asignación óptima de recursos de marca, fiasco para construir ofertas intersilos y dificultad para desarrollar las capacidades necesarias.

Los clientes desean interactuar con silos con ofertas amplias, extendidas y coordinadas. No se ilusionan al tener que tratar con cada marca en forma individual y con todas sus unidades desarmónicas.

El objetivo debe ser consolidar una cultura comunicativa y cooperadora, más que el aislamiento y la competencia. Exige evitar “los reinos de taifas”, típicos en numerosas organizaciones de distinta envergadura, y requiere que la función central del marketing se postule como un verdadero socio estratégico.

El poderío de la marca se convierte en el corazón y cerebro de todo negocio global de éxito. Enfocarse en estas ideas clave contribuye a que los responsables de marketing logren el éxito en un entorno tan exigente y dinámico como el que se da en la actualidad. ■

* Roberto Álvarez del Blanco es coautor del libro *Las marcas según Aaker: 20 principios para conseguir el éxito*, Empresa Activa 2014.