

El *branding* en tiempos del cólera



Ramon Prats

Consultor en comunicación



Son tiempos de incertidumbre, en los que muchas empresas optan por soluciones de corte táctico orientadas a capear el temporal y aguantar el chaparrón en espera de que amaine. Pero limitarnos a este tipo de decisiones puede desvirtuar el propio producto o servicio, y las consecuencias que puedan tener a largo plazo sobre la marca. Frente al nuevo consumidor, más informado y más exigente, nunca había tenido tanto sentido apostar por la creación de valor añadido y la innovación de las marcas.

¿De qué hablamos cuando hablamos de *branding*?

En los últimos años, hemos asistido al auge de un término de difícil traducción al castellano, y que ha hecho correr ríos de tinta en forma de definiciones, opiniones, redefiniciones, reformulaciones e intentos de traducción con mayor o menor fortuna: *branding*. No es el objeto de este texto reabrir el debate en torno a la definición del término, ni buscarle los tres pies al gato eternizando un nuevo tira y afloja de opiniones y matices. En mayor o menor medida, la mayoría de los profesionales de la comunicación y el marketing parecen estar de acuerdo en que la esencia del *branding* pasa por definir, promover y conseguir la percepción que una organización desea que de ella tengan sus públicos. En palabras de Al y Laura Ries en sus 22 leyes inmutables, y contextualizándolo en un ámbito de corte ranchero, “un programa de branding debería diseñarse para diferenciar a tu vaca del resto del ganado en el rebaño. Incluso si todo el ganado del rebaño se parece mucho”.

A grandes rasgos, el *branding* puede descomponerse en varios aspectos fundamentales. Una marca o brand es quién eres y qué es lo que haces. La identidad de marca (*brand identity*) es una promesa, todo lo que se desea que se asocie a una organización, el modo en cómo es vista. Por último, la imagen de marca (*brand image*) es el modo en que el público percibe la marca. El éxito del *branding* pasará por tanto por alinear estos conceptos, por conseguir un equilibrio entre lo que somos y hacemos, cómo queremos ser percibidos, y cuál es en realidad la percepción que de nosotros se tiene.



Estos conceptos que repasamos rápidamente, a nuestro entender, suponen una gradación desde los aspectos más funcionales, propios de la *brand*, hacia otros más emocionales. Los de corte más funcional son los hechos y símbolos sobre los que se sustentan los *claims* de la marca, mientras que a medida que progresamos hacia aspectos relacionados con las emociones, entramos en el terreno de la personalidad de la marca.

Opinamos además que, en un último estadio, podemos introducir el concepto de *brand reputation*, que obedece a las expectativas que la marca genera entre sus públicos, y que trasciende sus meras acciones: es el estadio en el que se demandan una serie de rasgos a la marca, y unos parámetros esperados de actuación en cualquier área de actividad en la que ésta se implique.

En definitiva, cuanto mayor sea el solapamiento entre nuestra identidad, o lo que queremos ser, y la imagen que los públicos perciban de la marca, mayor será la reputación.

Hoy en día la reputación va ligada a valores deseables para el conjunto de la sociedad, en la que juegan un papel destacado aspectos de índole diversa como pueden ser los asociados a la responsabilidad corporativa, que ha experimentado un auge considerable en los últimos tiempos, y que incluso ha sido adoptado como estandarte por muchas empresas.

Táctica vs. Estrategia

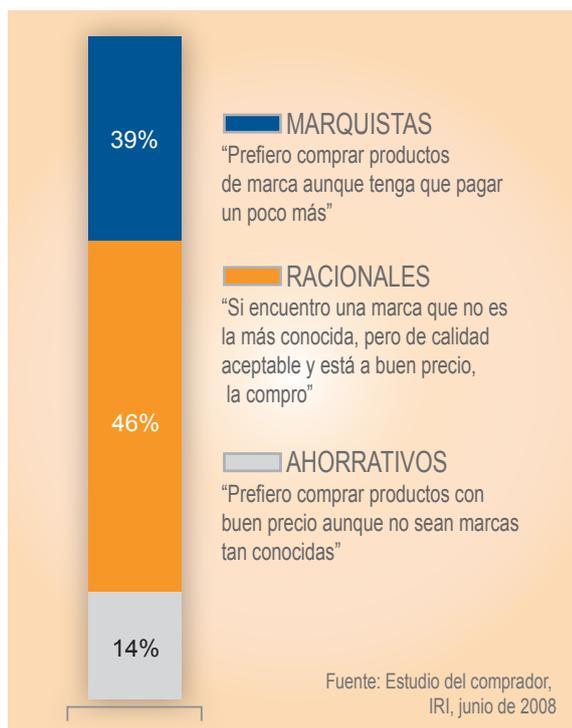
En una coyuntura económica como la actual gran cantidad de empresas optan por soluciones de corte táctico, orientadas a capear el temporal y aguantar el chaparrón en espera de que amaine. Lógicamente, muchos de estos tipos de planteamientos se orientan a la reducción de costes, con la vista puesta en el corto plazo, y basando sus decisiones en indicadores 'clásicos' como pueden ser los de tipo financiero, operativo o logístico.

Los consumidores tienden a buscar una compra al menor coste posible, y de ahí el auge masivo de las marcas blancas en los últimos años, que

han creado un mercado propio que en la actualidad representa una cuota muy considerable respecto al total.

En marzo de 2009, como apunta un estudio de TNS, la marca de distribuidor alcanzó un 34,5% de la cuota de mercado, tres puntos por encima respecto al año anterior. Aún así, los consumidores no sólo actúan de forma impulsiva, y aunque consideran que el precio es importante, no basan exclusivamente en éste su decisión.

Las respuestas inmediatas de algunas marcas ante un descenso de las ventas suelen pasar por la reducción de precios y/o la búsqueda de promociones orientadas a contrarrestarlo, pero ligadas a ellas se vinculan riesgos que resultan evidentes. Cabe preguntarse, ¿qué haremos si aparece un competidor más agresivo que rebaja aún más nuestro ya ajustado precio? ¿Hasta dónde podremos y queremos llegar en una lucha basada en la reducción del ya maltrecho margen y el 'compre-un-paquete-de-pilas-y-le-regalamos-una-PlayStation'?



La duda que se nos plantea es si una decisión de este tipo no desvirtúa el propio producto o servicio, y las consecuencias que pueda tener a largo plazo sobre la marca. Las decisiones tácticas a las que nos referimos son sin más un parche puntual que, sin contemplar un periodo de tiempo más extenso, pueden ir en detrimento de una estrategia coherente con los productos o servicios que dan sentido a la empresa; perder la esencia de la propia identidad puede conducirnos a un peligroso punto de no retorno.

Y de ello se desprende un error estratégico, que es dejar de prestar la atención a lo que para nosotros es un aspecto fundamental: la gestión de marca, entendiendo como tal un nivel de gestión que va más allá de las decisiones marcadas por la tendencia del mercado, y que busca transmitir una cultura y unos valores diferenciales. Esta es la única seguridad que podemos tener en tiempos de incertidumbre, y no vernos arrastrados por un panorama de límites cada vez más difusos.

El consumidor 2.0, creador de opinión

Los públicos en general viven siempre una experiencia cuando interactúan con una marca. La gestión de la relación que ellos establezcan con nuestra marca no consiste en la adopción de un papel pasivo de mero evaluador del resultado, ni termina en el momento en que finaliza la transacción o actividad directamente relacionada con nuestra organización. El concepto de marca tal como lo entendemos es el de una entidad propia, que trasciende el contacto directo puntual, y que constituye una experiencia global. Y como tal es generadora de expectativas, que se espera que se cumplan.

El consumidor actual se aleja mucho del patrón imperante hace algunos años. El acceso masivo a las tecnologías de la información, y una población mucho más proclive a su uso y formada para ello, promueven una coyuntura en que se ha pasado de un tradicional papel pasivo, en que las empresas eran las que decidían qué productos ofrecer y el consumidor quedaba relegado a un mero receptor de impactos, a un protagonismo del consumidor en que es él quien decide qué y cómo quiere que se le ofrezca. De forma creciente, los consumidores se convierten en defensores o detractores activos de las marcas, gozando de la posibilidad de impactar con sus opiniones a través de canales como Internet, enmarcadas en un creciente panorama de redes sociales y foros temáticos en los que hacerlas valer. Del mismo modo, el acceso a opiniones expertas de profesionales que participan a través de la red es una fuente de conocimiento disponible que aún resulta harto difícil intentar cuantificar. Remontándonos unos pocos años atrás, podemos recordar la enorme polvareda que levantó el libro *No Logo* de Melanie Klein, en la que denunciaba las prácticas de un buen número de grandes compañías, cuya difusión y calado en buena parte de la opinión pública fue francamente espectacular.

Llegados a este punto nos encontramos frente al consumidor 2.0: un consumidor activo, con acceso a gran cantidad de información, y que puede actuar como líder de opinión frente a gran cantidad de colectivos. Los prescriptores de los productos y servicios no son los mismos que años atrás, y son ellos quienes redefinen sustancialmente las reglas del juego; las relaciones entre consumidor final y productor han dejado de

ser lineales, desdibujándose los límites tradicionales de la oferta y la demanda. Y a nosotros nos toca intervenir en la partida adaptándonos a estas reglas cambiantes.

Nuevas experiencias, nuevas oportunidades...siempre valor añadido

Son tiempos de duda. La incertidumbre marca la realidad del consumidor que, ante el retroceso en su poder adquisitivo, demanda a las marcas un mayor grado de innovación y diferenciación a la hora de poner en valor su decisión frente a uno u otro producto, y que optará por el menor precio si no cree que el esfuerzo que puede suponerle pagar más realmente merece la pena. En nuestra opinión, la gestión eficaz de una marca pasa por seguir otorgando un plus de valor añadido, apostar por la innovación y buscar el modo de continuar ofreciendo una experiencia de marca relevante. Y de ello se desprende que las empresas deben, pese a las servitudes impuestas por los objetivos marcados, saber arriesgar manteniéndose fieles a un estilo propio, a una idea de lo que son y de lo que quieren ser no limitada por una realidad un, puntual.

Un buen ejemplo de ello es el caso de Nespresso, negocio dedicado al café que ha conseguido crear un sentimiento de exclusividad para una gran parte de la población, en algo aparentemente tan sencillo como el contenido de nuestras tazas. Magníficas tiendas con espacios de degustación, trato exquisito por parte del personal, y tentación continua mediante nuevos sabores y aromas que buscan transportarnos a los más recónditos confines del planeta, con el obje-

tivo de hacer sentir al común de los mortales que pone los pies en una de sus tiendas como el mismísimo George Clooney. Pero no ha sido éste su principal mérito, sino crear un nuevo negocio: el consumo generalizado de café de orígenes exóticos, un producto hasta hace poco reservado a unos pocos sibaritas, acercándolo al consumidor medio y generando una nueva necesidad. Naturalmente, esto no puede conseguirse sin una inversión considerable, con los riesgos que ello conlleva. Pero la compañía no ha aflojado el ritmo de lanzamiento de nuevos productos con la desaceleración económica: la previsión es mantener su ritmo de aperturas con la inauguración de 15 nuevas tiendas hasta 2012, que se añadirán a las 18 con que ya cuenta en España. Y no olvidemos su posición de liderazgo en el negocio de venta de cafeteras exprés, con un 45% del mercado español.

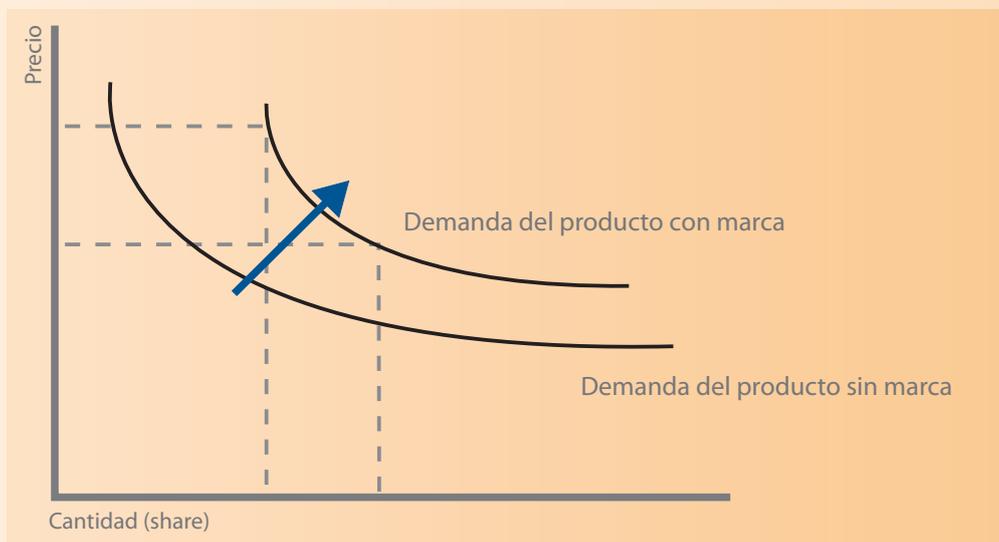
Estamos convencidos que en medio de la epidemia de pesimismo vivida en los últimos tiempos siguen existiendo nichos de mercado y públicos que demandan que las marcas sean estandartes

de unos valores emocionales más allá de la funcionalidad del producto o servicio, que sigan ofreciendo ese 'algo más'. Muchas de ellas intentan balancear bajo esta concepción sus decisiones, aunando medidas de corte táctico como pueden ser determinadas promociones o descuentos, con seguir apostando por la marca en sí y los valores que representa, en sintonía con una visión estratégica orientada al futuro.

A nadie sorprende encontrarse cada día con mensajes publicitarios que especifican que una empresa no fabrica sus productos para otras marcas, esforzándose en establecer una diferenciación clara y un sentimiento de exclusividad. Eso sí, el esfuerzo para conseguir un grado de innovación y valor añadido pasa por un esfuerzo genuino, y por reformular aspectos contemplados en los objetivos fijados a priori. Retomando el ejemplo de nuestras entrañables vacas no debemos perder de vista que, incluso en un rancho bien abastecido hasta el momento, la escasez puede ser de repente la misma para todas ellas. En un escenario de estas caracterís-

El capital marca (brand equity) desvia la curva de demanda:

A igualdad de condiciones el capital marca desvia la curva de demanda, resultando en mayor precio y/o share



Fuente: Almqvist, E.L., Turvill, I.H. and Roberts K.L. (1998) Combining economic image analysis for breakthrough brand management. Journal of Brand Management, Vol. 5(4), p. 275.

ticas, debemos buscar nuevas fuentes de alimento o bien movernos para encontrarlo en otra parte, y ello nos demandará proactividad e innovación.

Experiencias relevantes

Pues bien, el siguiente paso tras plantearnos la diferenciación, es de qué modo podemos lograrla. La creación de una experiencia de marca relevante pasa por identificar o fortalecer las claves de la experiencia, por saber comunicar aquellos aspectos que consideramos que representan nuestros puntos fuertes ofreciendo una propuesta atractiva. El éxito de una marca no debe limitarse exclusivamente a los aspectos funcionales, que incluso en muchas ocasiones resultan bastante similares, sino en despertar en los demandantes de nuestros productos o servicios una emoción que les haga creer que somos la elección. El ajuste necesario con la demanda del consumidor se hace patente en las palabras de Nicholas Negroponte, del Laboratorio de Medios del MIT: "No quiero quinientos canales de televisión, sólo quiero un único canal que me ofrezca lo que quiero ver". Y el reto radica en llegar a convertirse en ese canal.

La amplitud de la experiencia, entendida como la serie de contactos identificables entre nuestra entidad y sus públicos, es un aspecto fundamental que debe tenerse en cuenta a la hora de pensar en los modos en que queremos ponerlos en contacto con nuestra marca. La profundidad de dicha experiencia la modularemos mediante las claves sensoriales que refuercen el impacto, guiadas por un criterio de coherencia de las claves, y matizadas por los aspectos humanos y situacionales que envuelven las experiencias.

Y en este sentido, la gestión de marca debe tener muy presente la importancia de conectar emocionalmente con el consumidor.

Cada vez más, nos encontramos ante propuestas que extienden el periodo de contacto entre productor y consumidor, y que buscan profundizar en esta relación. Buenos ejemplos de ello son la posibilidad ofrecida por Lego de diseñar nuestro propio kit con las clásicas piezas características del fabricante. O la ofrecida por Volkswagen de seguir todas las etapas del proceso de producción de algunos modelos de automóvil tras su adquisición: podemos ver desde los operarios trabajando en la planta, hasta el proceso de transporte y entrega del nuevo y flamante vehículo. Y por no hablar de una marca como Nike, que ha dejado de anunciar ningún producto en concreto, para personalizar la esencia del deporte, la competitividad y el espíritu de superación; *Just do it* es un eslogan que ha dado la vuelta al mundo mediante un hecho muy sencillo, y éste no es otro que trasladar el papel activo al consumidor, convertirle en el protagonista animándole a superarse.

De todo ello se desprende que para crear una experiencia relevante para el público, ésta debe basarse en la propia identidad y en enfatizar los puntos fuertes. La comunicación que hagamos de nuestra identidad puede variar en el tiempo, pero la identidad mantiene su carácter único y resulta mucho menos modificable. Crear una cultura poderosa y una marca relevante para los públicos es una ventaja competitiva sostenible, un factor de fidelización determinante, y un valor capital para la misma organización y para las personas que desarrollan en ella su labor profesional. Porque no olvidemos que los propios trabajadores de una empresa son sus mejores

embajadores, y parte indisoluble de la experiencia de marca que pretendamos ofrecer a nuestros públicos.

Las marcas como motor de la economía

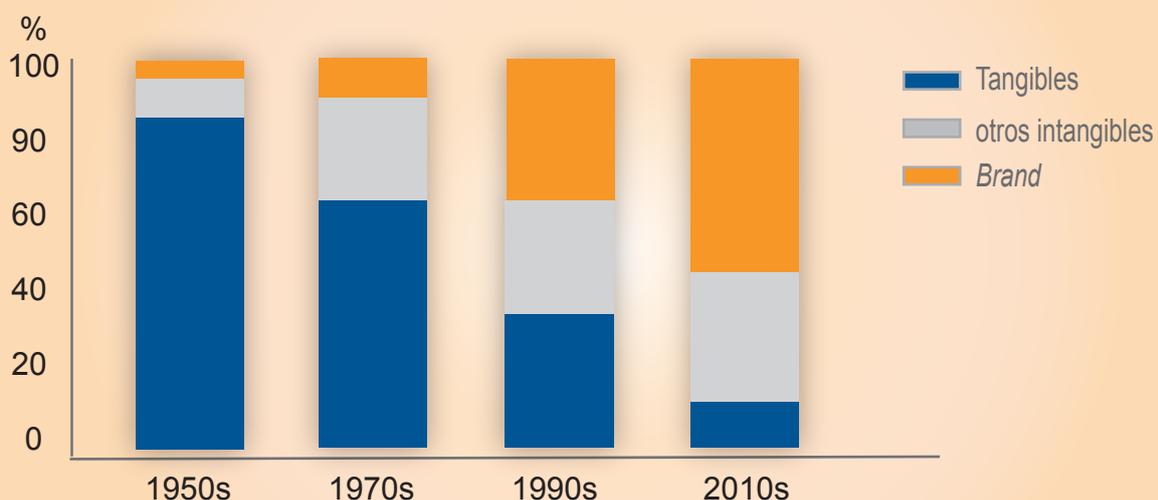
Hasta aquí, hemos hablado de las marcas como tal en un contexto determinado, y de la relación de estas con el consumidor, pero ¿cuál es el impacto de dichas marcas en su entorno a un nivel macroeconómico? El papel que juegan las marcas en los modernos mercados es otro aspecto relevante a la hora de apostar por una adecuada política de *branding*. Algunas estimaciones consideran que entre un 40 y un 75% de los activos de una empresa pueden ser atribuibles a la marca. En tiempos de recesión como los actuales, las marcas que apuesten por la inversión tienen la oportunidad de tomar ventaja respecto a sus competidores, puesto que su evolución será mucho más favorable en el repunte del mercado si han conseguido distanciarse de ellos en términos de visibilidad e innovación. Por el contrario, el estancamiento y la

inmovilidad pueden desembocar en una pérdida de relevancia percibida.

Las marcas de éxito no solamente promueven la lealtad y la prescripción entre los consumidores, sino que pueden funcionar como plataforma que apoye la diversificación del negocio en otros sectores de actividad o en nuevos productos, por lo que son un excelente catalizador de nuevas oportunidades.

El impacto de las marcas en la economía es significativo. La creación de demanda de productos basados en la calidad y la innovación proporciona una base de consumidores estable, fomentando la creación de un mercado sólido. Los productos amparados bajo una marca estimulan de este modo la demanda e impulsan al mercado hacia delante, es decir, que el éxito de las marcas contribuye al éxito de los mercados. Y en este estímulo no podemos olvidar el que representa la innovación, en la que las marcas invierten recursos y esfuerzo por lo que, de forma indirecta, estimulan la del propio mercado y la generación de empleo.

Las marcas en el futuro: el creciente papel del *branding*



Fuente: Brand Finance (2001)

La tendencia para los años venideros es que los activos tangibles de las empresas cada vez son menores, recayendo el protagonismo en otro tipo de aspectos intangibles y, como venimos apuntando, en el propio valor de la marca.

Retos de futuro

El *branding*, como muchos otros aspectos relacionados con la actividad económica, se halla inmerso en un periodo de incertidumbre, mediatizado por una realidad poco favorable en principio a la inversión destinada a la diferenciación. Por el contrario, nos encontramos con gran cantidad de planteamientos muy limitados a medidas tácticas que buscan aquello tan manido de apretarse el cinturón, y en un cierto inmovilismo producto de la escasa certeza sobre la evolución de los mercados.

No obstante, nuestra apuesta de futuro se orienta a realizar un sobreesfuerzo, a un reajuste de los objetivos que nos debe permitir seguir apostando por la calidad y la innovación como fuentes de diferenciación, baluarte para la creación de una marca poderosa. La cautela es comprensible dadas las circunstancias actuales, pero del mismo modo que debemos ser cautos, creemos que debemos ser valientes a la hora de afrontar los nuevos retos y oportunidades que se nos plantean. Como comentábamos anteriormente, trabajar para encontrar un equilibrio razonable entre táctica y estrategia, pero mirando siempre un poco más allá.

Y por encima de todo, ser humildes. Las marcas deben redefinir su papel de creadoras de unos productos elegidos por ellas y destinadas a un consumidor pasivo, para ceder una cuota de

participación muy elevada a los nuevos consumidores. Lo que no debe perder nunca de vista una empresa es que su fin último debe sobrepasar la mera generación de bienes materiales: la generación de riqueza se produce para las personas, y a su vez gracias a ellas, por lo que si perdemos el foco en la generación de bienestar, habremos perdido la posibilidad de conectar con nuestros públicos.

Trabajar juntos, saber escuchar, aprender de las críticas, construir marca internamente y explorar nuevas oportunidades, son las líneas que deben marcar el desarrollo del *branding* en los próximos años, y que pondrán las bases para la creación y la gestión de marcas sólidas y competitivas.

Coincidimos plenamente con Kevin Roberts cuando afirma que la misión de las empresas es la búsqueda de soluciones a los problemas y el fomento de la autoestima, asumiendo responsabilidades y alineando los intereses propios con los de la sociedad: sólo entonces, provocando emoción, nos habremos ganado un lugar en el corazón de las personas.

Fuentes consultadas

HAECKEL, Stephan H., CARBONE, Lewis

P. & BERRY, Leonard L. (2004)

Cómo liderar la experiencia del consumidor,
Harvard Deusto Marketing y Ventas n°63

IND, Av Nicholas (2007)

Branding governance, Brand Manager n°2

IRI (2009)

Las estrategias del consumidor en tiempos de
crisis

KLEIN, Melanie (2001)

No Logo, Paidós

**LAROCCA, Roberta & SAROCCO, Cristián
(2005)**

Construyendo identidad e imagen en tiempos
de cambio, Cuadernos para la educación
superior 2005, DEP Consultoría Estratégica.

MOYANO, Víctor (2009)

Pon a un Future Shaper en tu vida (o en tu
marca), Revista Notoria n°7, El Producto del
Año S.L.

MYERS, Kendra (2003)

Branding: What's the big deal?, Nonpro-
fit Solutions Inc.

RIES, Al & RIES, Laura (2002)

The 22 immutable laws of Branding,
Collins Business

ROBERTS, Kevin (2005)

Lovemarks: el futuro más allá de las
marcas, Ediciones Urano S.A.

SARACCO, Cristián (2005)

Crear una experiencia de marca
relevante, Harvard Deusto Marketing y
Ventas n°66

**THE CHARTERED INSTITUTE OF
MARKETING (2003)**

Defining brands