

VEA OTROS ARTÍCULOS
RELACIONADOS EN

www.marketingmasventas.es

AUTOR: SMITH, Christopher R.

TÍTULO: *Branding et anima*

LOCALIZADOR EN EL BUSCADOR WEB: DT0000172679 


DESCRIPTORES:

- Gestión de marca
- *Branding*
- Estrategia corporativa

RESUMEN:

Estudiar el alma como fuente de la razón de ser de una organización implica tratar con el intangible por excelencia y plantearse preguntas de calado: ¿las organizaciones tienen alma?, ¿se puede "operativizar" y poner en valor semejante intangible?, ¿qué relación existe entre el alma y la marca?

Asumir la idea de que una organización es un ser vivo, compuesta por un principio vital y materia orgánica —principio de dualidad que desarrolla el modelo de Javier Fernández Aguado—, lleva a analizar dos ámbitos esenciales de la empresa: por un lado, su identidad empresarial, su qué y su cómo, aquello a lo que se dedica, los medios que pone y la manera que tiene de organizarlos; y por otro, su porqué y para qué, el profundo sentido de su misión y su ilusión como proyecto de futuro... Su alma, en definitiva.

 Las organizaciones tienen alma? Esta pregunta intrigante y apasionante genera todo tipo de reacciones y no pocos escépticos. Hace ya más de veinte años que David A. Aaker, reconocido experto mundial en las áreas del marketing y de la marca, hizo referencia a la conexión entre la marca y el alma de la empresa. Pero el hecho de que tanto Aaker como la mayoría de sus discípulos soslayaran la fuente del escurridizo tema, limitándose a anunciar la existencia de un alma empresarial sin profundizar en su comprensión, ha dado como resultado un concepto atractivo pero poco operativo que, de alguna



Branding et anima

Es hora de reivindicar el carácter estratégico del *branding*. Se trata de una especialidad de negocio de primer nivel, ya que, en definitiva, es todo aquello que conecta la estrategia del negocio, su “alma”, con la experiencia del consumidor.

Christopher R. Smith, socio
director de BrandSmith

manera, da la razón a aquellos que dudan del planteamiento.

Tampoco es de extrañar que se hayan limitado a sobrevolar el tema, ya que, quien estudia el alma como origen de la razón de ser de una organización, ha de prepararse para la ardua tarea de enfrentarse al intangible por excelencia. Este concepto, tan complejo y abstracto, parece resistirse a una articulación lógica y razonada, y su indefinición choca frontalmente contra la posibilidad de su modelización y gestión por muchas matrices que seamos capaces de dibujar.

Pero no es imposible. El error que cometen estos autores es meter el alma en un especie de zoo de teorías y modelos empresariales pre-existentes. Mucho más sensato sería intentar comprenderlo en su hábitat natural: la filosofía. Así, cuando observamos el alma de las organizaciones desde el rico enfoque aristotélico que nos ofrece el pensador español Javier Fernández Aguado en su estudio del mismo título (Mind-Value, 2009), se abren nuevas posibilidades a la hora de pensar en una manera de gestionar organizaciones. Esta se basa en la combinación virtuosa de la ilusión organizativa y el profundo sentido de su misión, que es, sustancialmen-

te, como se puede definir la gestión del alma según el autor.

Dualidad

Su texto nos introduce en el mundo de los ideales y en un incipiente modelo basado en la identificación de conceptos relevantes y proyectos ilusionantes. Estos deben envolver a una organización y marcar su rumbo estratégico, entendido como un sentido de la orientación organizativa más que como un plan. Diferenciar la estrategia de la planificación es una de las claves más prácticas para cualquier gestor: no tiene sentido hacer un plan si antes no se tiene claro la ilusión y los motivos que lo impulsan. No perdamos de vista, por ejemplo, que Martin Luther King dijo “tengo un sueño” y no “tengo un plan estratégico”.

La división del “alma” en dos partes” ayuda a comprender dos ámbitos esenciales de la empresa: su identidad empresarial (su qué y su cómo), y su razón de ser e ilusión como proyecto de futuro.

Aun así, lo dicho hasta ahora no ataca realmente el recurrente problema de la ambigüedad del concepto del alma. ¿Este nuevo enfoque abre alguna posibilidad de “operativizarlo”? Pues sí, pero no es sencillo. Para empezar, implica asumir la idea nada baladí de que una organización es un ser vivo y, como tal, está compuesta por un principio vital y por materia orgánica.

Este principio de dualidad dimensional de las organizaciones ha resultado fundamental en el modelo que Javier Fernández Aguado creó y que en la actualidad desarrollo bajo su asesoramiento. Sin este principio, efectivamente, el estudio se perdería en un modelo de abstracciones, ideas y conceptos demasiado alejados de la realidad.

El principio animador

La clave que esconde el planteamiento es que, siendo el alma un concepto intangible, constituye el “principio animador” de los aspectos “tangibles” de las organizaciones: es decir, su materia orgánica, su qué y su cómo, aquello a lo que se dedica, los productos que ofrece, los recursos con los que cuenta y la manera que tiene de organizar y disponerlos.

Al hacer esta distinción entre alma y materia orgánica se acepta con naturalidad que el alma se puede identificar con el porqué y el para qué de la empresa. El alma se equipara así al concepto del “profundo” sentido de su misión.

“Profundo” es un término muy deliberado. Todos sabemos que, desgraciadamente, las misiones organizativas suelen recoger más puntos de paridad funcional con la competencia que verdaderos conceptos diferenciadores. Una verdadera misión debería recoger los profundos motivos que dieron lugar a la mismísima existencia de la organización y a los aspectos de la sociedad que aspira a mejorar.

Si fuéramos capaces de ello, podríamos describir a las organizaciones no como meros entes



Lo que tienen en común marcas longevas como Pepsi, Levi's o Coca Cola es que han sido siempre fieles a una idea, un concepto, un ideal

funcionales que fabrican cosas o proveen servicios con un fin lucrativo, sino como parte de un engranaje mucho más elevado, el que aspira a la mejora del bienestar del ser humano.

Un ejemplo de gestión diaria

El libro “El Desafío Starbucks”, de Howard Schultz, recoge múltiples ejemplos prácticos de cómo se da esta doble dimensión en la gestión diaria de una organización. A Schultz le irritaba profundamente el olor a mozzarella y cheddar que, derretido de los sándwiches de desayuno que se ofrecían en las cafeterías, enmascaraba el del café, hasta tal punto que, siendo presidente del consejo en 2007, los intentó retirar. Su iniciativa resultó inútil, pero su reflexión sobre el episodio ilustra su empeño en defender el alma de Starbucks: “Retirar los sándwiches le habría costado a la empresa una pérdida en ventas y en lealtad de nuestros clientes, pero yo estaba dispuesto a sufrir a corto plazo para ganar a la larga. Jim [el consejero delegado de la compañía en ese momento] y otros no lo veían de la misma manera”.

La materialidad de los sándwiches de queso y, sobre todo, del 30% de ventas que generaban, le ganaron la batalla al principio vital que Schultz trataba de proteger: educar a la gente en la experiencia de tomar un café. Eso sí, en 2008 se demostró que la pasión y clarividencia de Schultz era perseverante, ya que uno de sus primeros anuncios al retomar el control fue retirar los sándwiches de desayuno calientes, dejando ver otro rasgo —la perdurabilidad de los conceptos profundos y honestos— que caracteriza al alma y a su gestor.

Así pues, podemos hablar del alma como una especie de energía que tienen algunas organizaciones y que inspira su quehacer diario: la materia orgánica. La utilización de “algunas” tampoco es casual. Salta a la vista que muchas funcionan, incluso bien, durante años o décadas sin alma. Las administraciones públicas y la mayoría de los anteriores monopolios que existen en España sirven de ejemplo.

Pero más allá de lo anecdótico, cuando nos detenemos a pensar en este aspecto se desvela otro rasgo del alma de las organizaciones: para tener un principio vital es necesario ser consciente de que existe la posibilidad de morir. La idea de inmortalidad y la supuesta rutina y aburrimiento que conlleva es incompatible con la existencia de un alma. Principio vital, en definitiva, es “principio de vida” y esto es lo que impulsa la ilusión y la energía creativa.

La marca

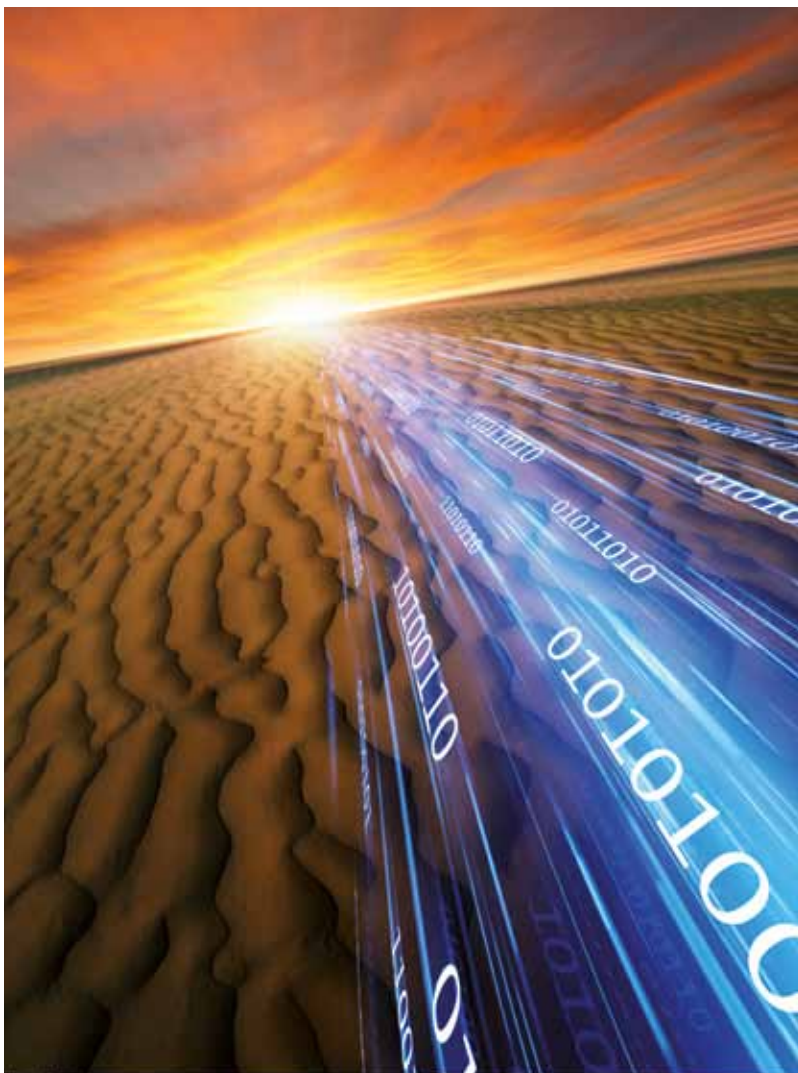
Pero nos sigue faltando la parte operativa, y es aquí donde emerge con fuerza la marca. Esta se posiciona en este entramado como el agente organizador de los principios vitales, como un vaso comunicante que vincula el alma con la materia orgánica.

Howard Schultz, que fue presidente del consejo de Starbucks, fue perseverante con sus decisiones y demostró con ello la perdurabilidad de los conceptos honestos.



Es imprescindible hacer una prospección al futuro para saber qué orientación se le va a dar a la empresa y a la marca.

¿Podría ser el *branding* la especialidad que identifica los principios vitales de una organización y que los pone en valor frente al cliente/consumidor mediante una determinada gestión de la materia orgánica? Por supuesto que sí, no me cabe ninguna duda. El *branding* estratégico es una especialidad de negocio de primer nivel que, en el fondo y desde siempre, tiene que ver con “todo” aquello que hacemos para “conectar” la estrategia del negocio con la experiencia del consumidor. Otra cosa es que esto se haya hecho bien... Y es que es frecuente confundir la gestión de la marca con algo parecido a la estética de organizaciones y productos.



Bajo este enfoque, el *branding* adquiere una nueva dimensión que, además de estratégica, es antropológica, cultural, sociológica e histórica. Para conectar el alma de la organización con la experiencia vivida por el consumidor y por tanto, su percepción de la marca, debemos empezar por analizar el qué, el cómo, el porqué y el para qué de la organización desde cuatro dimensiones:

1. Cósmica

Más allá del *storytelling* (la narración de historias alrededor de una marca), debemos articular un discurso universal que sirva de descripción metafísica de la organización. Nos podemos inspirar en los arquetipos del famoso psiquiatra Carl Jung, experiencias inconscientes universales compartidas por toda la humanidad y que aparecen de manera recurrente en los cuentos y mitos que pasan de generación en generación. Bajo este parámetro hemos de investigar la organización buscando en su manera de actuar arquetipos como el del héroe, la madre, el inocente o el explorador.

2. Contextual

Debemos ubicar la organización dentro de un contexto social. Para ello, analizaremos el uso cotidiano de los productos y servicios que proveemos, el cómo se utilizan. Entendidas así, las marcas y las organizaciones son “objetos sociales” (término empleado por el dibujante y escritor Hugh MacLeod), excusas para una conversación, una acción o un deseo, y así deben analizarse. Para que un fabricante de pañales se comprenda a sí mismo, por ejemplo, estas cuestiones son absolutamente fundamentales.

3. Histórica

Si el para qué de una organización es una proyección hacia el futuro, el porqué lo es hacia el pasado. Desgraciadamente, es uno de los factores que más fácilmente se olvidan cuando la cuenta de resultados empieza a crecer. Pero mantener vivo el porqué, profundizar en las raíces que

dieron lugar al origen de la organización y a la categoría es una obligación.

Como ejemplo magistral de la trascendencia de ello, resulta obscuro reducir el “porqué” de la NASA a la investigación espacial si lo comparamos con el “porqué” lanzado por Kennedy: “¿Por qué, se preguntarán algunos, elegimos la Luna? ¿Por qué la elegimos como nuestra meta? Y tal vez también se pregunten: ¿Por qué escalar la montaña más alta? ¿Por qué 35 años atrás volamos sobre el Atlántico? (...) Elegimos ir a la Luna no porque sea fácil, sino porque es difícil. Porque esta meta servirá para organizar y probar lo mejor de nuestras energías y habilidades”.

4. Profética

En las antípodas de la historia está el futuro. ¿Cómo será nuestra organización dentro de diez, quince o veinte años? Pues ni más ni menos como la sociedad necesita que sea..., si es que nos necesita. Resulta imprescindible hacer un ejercicio de prospección social a varios lustros, ya que esa es la distancia en la que vamos a poder observar la dimensión del cambio requerido. Es lo que va a alumbrar el sentido de orientación que necesita la organización en general y el departamento de innovación en particular. Se ha de hacer una prospección del futuro ser humano y de su sociedad, y acoplar después nuestros productos y servicios a esa realidad imaginada.

Más allá de una técnica

Queda claro que bajo esta propuesta, el *branding* se considera como una herramienta de dirección estratégica más que una mera técnica comunicacional. Una vez que hayamos sido capaces de describir el alma en los términos apuntados, debemos apoyarnos en la marca para “operativizarlo” en los cuatro ámbitos en los que adquiere significado:



- las personas
- los productos
- los entornos
- y, por supuesto, los mensajes.

El objetivo del *branding* sería trasladar a cada ámbito la esencia del alma, encapsulada en los cuatro parámetros mencionados.

Bajo este triángulo “alma-marca-materia orgánica” se vislumbra un contexto mucho más enriquecedor que el concepto ambiguo de “diferenciación”. Se basaría en la identificación de las constantes intangibles que emanan de los principios vitales de una organización y que, articuladas mediante una gestión adecuada de la marca, se replican en todo aquello que una organización hace y dice y en cómo, generando en el consumidor una serie de elementos tangibles y perceptibles consistentes.

La organización capaz de articular un beneficio perceptual e intangible y de replicarlo en todos sus aspectos tangibles a lo largo del tiempo, logrará dos cosas:

- una comunidad de usuarios fieles a su razón de ser
- y un significado poderoso que destacará su marca entre el ruido del mercado.

Para articular un discurso universal que sirva de descripción metafísica de la organización, podemos inspirarnos en las experiencias inconscientes compartidas por toda la humanidad: las del héroe, el inocente o el explorador.

Virgin está especializada en su alma e imbuje sus valores revolucionarios en todo lo que toca, al margen de que sean aviones o música

El alma de la organización

Los usuarios de Apple saben perfectamente a qué me refiero. Apple tiene alma. De hecho, se define como la organización que transformó el mundo del ordenador para siempre. Tiene una serie de principios vitales desde su fundación, el 1 de abril de 1976, que ha puesto en valor contra viento y marea. Se aprecian en el diseño de sus productos, en la limitación de las extensiones de gama, en sus tiendas, en los dependientes y en su comunicación. No hay fisuras. Si conectamos con su servicio de soporte por teléfono, a través de los *chats* online o en un Apple Store, apreciamos cómo la experiencia es exactamente igual, normalmente satisfactoria y siempre modélica, independientemente del canal empleado.

La realidad, sin embargo, es que la mayoría de las empresas únicamente tiene concretado su qué. Algunas, incluso su cómo. Pero pocas pueden expresar su alma, porque se enredan en lo obvio de aquello que producen. Son zombies que hacen muy bien su trabajo, pero sin saber muy bien por qué ni para qué – en una dimensión profunda– con las implicaciones nefastas que esto tiene en recursos humanos, innovación, desarrollo de negocio y, por supuesto, marketing. Este déficit de definición esconde un problema grave de supervivencia, pero, desgraciadamente, a menudo la muerte, igual que la vida, es tan lenta que uno ni siquiera se da cuenta de que se está muriendo.

Otra cita del libro de Schultz recoge esta idea de manera palmaria: “Obsesionados con el crecimiento, nos habíamos ido olvidando del alma de nuestro negocio. No podía echarse la culpa a una mala decisión, a una mala táctica ni a una persona en concreto. El daño llegó de un modo lento y silencioso, creciente, como ocurre con un jersey cuando un hilo se suelta y se va deshaciendo poco a poco. Decisión a decisión, tienda a tienda, cliente a cliente, Starbucks estaba perdiendo algunas de las características sobre las que se había fundado.”

Si extrapolamos esta cita, podemos diagnosticar también lo que le ocurre al concepto

geo-político-económico de Europa. El problema de la crisis no es la deuda soberana, el euro, la política fiscal o la monetaria. El problema es que no hay ni ilusión ni sentido profundo de su razón de ser... El proyecto europeo carece de alma.

Si observamos el mercado que nos rodea, vemos muchas marcas que tienen ya más de un siglo. Lo que tienen en común todas estas marcas longevas como Pepsi, Levi's, Coca Cola o Kellogg's es que han sido siempre fieles a una idea, un concepto, un ideal. Han sabido capitalizar su alma, codificarla en su marca y desde allí, trasladar esa idea a la experiencia del consumidor de manera consistente en productos, comunicaciones, personas y entornos.

Virgin es otro ejemplo magnífico de empresa con alma. En ella las extensiones de línea están a la orden del día. Pero aun así es consistente con sus principios vitales: la rebeldía, el ir contra corriente. Da igual que sea la industria musical, aviones, trenes o servicios financieros, Virgin está especializada en su alma e imbuje sus valores revolucionarios en todo lo que toca.

Hay gente que trata de separar estrategia de negocio de lo que considera el supuesto “maquillaje” de la marca, pero quien profundiza en el *branding* estratégico comprende que es la marca la que debe movilizar la estrategia de negocio y no al revés.

Tener una “imagen de referencia en el sector” no es una línea estratégica; es el *leit motif* que debe inspirar la estrategia de negocio en sí misma. Porque nuestro éxito, al fin y al cabo, no va a venir por lo bien que analicemos y planifiquemos los procesos, sino por el hecho de que un consumidor esté dispuesto a pagar el precio que pedimos y lo haga una y otra vez. Y esto dependerá de que hayamos sido capaces de conectar nuestro alma con sus necesidades y deseos psicológicos, sociológicos, históricos y antropológicos como persona. ■

