

El Branding y el valor de las Marcas como herramienta estratégica de una organización

1. Sr. Smith, usted es un experto en Branding.

La palabra Branding es un anglicismo que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca. Se trata de una disciplina y una herramienta estratégica, y como tal, definir una identidad de Marca es decidir la apuesta estratégica que se va a hacer con la Marca misma. ¿Puede decirnos si las empresas españolas están concienciadas de la importancia de que, tener una buena marca incide de forma considerable sobre la estrategia global de la empresa?

A fecha de hoy es una idea que paulatinamente se va extendiendo, pero todavía muy lentamente. En general se reconoce la importancia de la marca, pero en pocos casos en el sentido estratégico. Es decir, cuando la gran mayoría de directivos españoles hablan del valor de la marca lo hacen en términos de logos o de nombres. El concepto más profundo de que la clave está en las asociaciones que las audiencias establecen con esa marca y no en la marca en sí misma, está menos extendida. Sin embargo es necesario llegar a ese concepto para poder comprender la dimensión estratégica de la marca. Cuando esto ocurre, la marca empieza a traccionar la estrategia global de la empresa en la medida en que si podemos establecer las asociaciones actuales y las deseadas, podemos crear herramientas para gestionarlas que afectarán a toda la organización, a lo que hace, lo que dice, cómo hace las cosas y cómo las dice. A los procesos, en definitiva.

2. Tom Peters es considerado por muchos “el hombre de las marcas”, nos indica como el éxito de una empresa no está en sus productos, sino en los valores que con ellos se pretenden transmitir. Por medio del Branding se pretende “difundir” una serie de valores y experiencias, transmitir una forma de vivir. Se comparten con el cliente deseos y emociones al mismo tiempo que se le transfieren valores y una identidad de marca concreta. Nos indica ¿cuáles son los pasos para establecer los valores de una marca y si los valores son válidos para todas las empresas o cada empresa tiene que elegir los suyos...? ¿No hay algo que podamos definir “lo políticamente correcto” de los valores de marca?

Habría que empezar por decir que el término “valores” se suele emplear con demasiada ligereza. Cuando un directivo habla de valores suele referirse a cosas como confiabilidad, amistad, ética, honestidad... estos conceptos no pueden ser considerados como significativos porque son comunes a todas las empresas. ¿Ha oído a alguien crear una marca con la esperanza de que no sea confiable? Para tratar de identificar los valores de una marca hay que hacer un profundo ejercicio de introspección para tratar de comprenderse a sí mismo, como diría Sócrates, lo cual no es una tarea sencilla. Una vez hayamos hecho este recorrido y sólo entonces, podremos tratar de verbalizar lo que hemos descubierto empleando para ello palabras únicas, propias y diferenciales que resalten cómo somos, cuáles son nuestras creencias... cuál es nuestra identidad empresarial, en definitiva. Y obviamente si la intención de trabajar una marca es la de diferenciarse de las demás, salta a la vista que cada marca debe dotarse de un lenguaje propio y unívoco.

La idea de elegir resulta temeraria... los valores no se eligen, se tienen. Auto-asignarse unos valores y pretender que sean válidos por el simple hecho de escribirlos en un papel no tiene ningún sentido. Esos conceptos deben nacer de un profundo autoconocimiento que no es frecuente. En cualquier caso, la empresa puede tratar de proyectar una forma de ser, pero será el usuario quien lo valide. Las marcas se conciben en las empresas pero se hacen realidad en la calle, en la cabeza del consumidor.

3. Los valores de una marca, no solos tienen que ser reconocidos, recordados y asimilado por el cliente externo de una empresa, sino que tienen que ser aceptados y vividos también por el cliente interno. Hacer que la marca sea asumida por el trabajador, hacer que la gente “se ponga la camiseta”, que se identifique con la ideología representada por la marca y su

empresa. Es una tarea difícil de conseguir pero produciría una gestión más eficaz de la marca. La visión de la empresa/marca y trabajador estarían completamente alineados haciendo más eficaz esta herramienta de gestión. ¿Usted lo comparte?

Totalmente. Siempre insisto tanto a mis alumnos como a mis clientes que nunca olviden que una marca debe ser lanzada internamente antes de saltar a la calle. Y no es sólo una cuestión de afiliación, de “ponerse la camiseta”, es que cuando la marca entre en el terreno de juego del mercado van a ser ellos, los empleados, quienes la van a dar vida. Para una línea aérea, por ejemplo, la actitud de la tripulación de cabina es mucho más importante que sus campañas de publicidad, su nombre o su logo, y para cualquier empresa, el servicio post venta habla más de sus valores que cualquier otra cosa. Estas experiencias constituyen interacciones humanas, y como tales tienen mucho más calado en la mente del usuario que un anuncio o un spot. Y no es únicamente una cuestión de actitud de cara al público. El departamento de innovación, por ejemplo, debe comprender muy bien cuál es ese carácter de la marca pues serán los responsables de infundirlo en los productos y servicios que diseñan. Así es como la marca puede llegar a ser una poderosa herramienta de gestión empresarial.

4. Cada persona tiene su escala de valores... actúa, piensa, decide... Compra según un esquema ya preestablecido que está marcado por sus creencias, estilo de vida, estatus, etc... ¿Existen valores sobre los cuales las marcas más a menudo hacen referencia o es que cada marca incide en unos y en otro según su público objetivo?

Bueno, esto es una de las claves del branding y resulta complicado de explicar, además de ser la clave que separa el branding del marketing. Cada persona es un mundo, efectivamente, y la segmentación de audiencias ha hecho mucho daño en este aspecto. El hecho de que yo pueda compartir un segmento demográfico contigo no significa que tengamos los mismos intereses, gustos o inquietudes. Pero el marketing ha obviado muchas veces este punto y se ha ocupado generalmente de crear marcas de éxito en una categoría para un segmento determinado para luego extenderla sin piedad bajo el supuesto de que las marcas trascienden las categorías. Desde la óptica del branding esto es lo contrario de lo que se debe hacer. Digamos que marketing tiene una visión expansiva, mientras que branding se basa en la focalización.

En el branding tratamos de que la marca sea algo muy concreto para que los usuarios que lo deseen se afilien a nuestra propuesta. Y los que no se sientan afiliados, pues nada, no serán usuarios nuestros. Verás, en el branding tratamos de construir significados, ponemos el foco en ello y trabajamos a partir de allí. Cada marca significa algo particular para cada persona, no para un grupo socio demográfico. Ciertamente se pueden extraer estereotipos sociales de los significados de las marcas, por ejemplo que Ferrari es lujo y velocidad o que Día es un supermercado económico, pero cada persona declina ese significado a su manera. Se trata de que las personas establecen relaciones muy potentes con determinadas marcas – cada uno con su universo particular de marcas – en busca de tres cosas: beneficios funcionales, es decir, que la marca cumple con un requisito funcional de forma adecuada para esa persona; autosatisfacción, que consiste en que elige una marca sobre otra porque se siente mejor consigo mismo por utilizarla; y expresión social, lo que la marca dice de esa persona a los demás. Estas relaciones solo se podrán establecer cuando la marca a su vez tiene un claro sentido de sí mismo, un significado muy concreto.

Los beneficios funcionales son relativamente sencillos de satisfacer, pero los otros dos son un poco más complicados. Todo lo que compramos genera cierto grado de autosatisfacción y autoexpresión. Esto es fácil de visualizar en el sector del lujo, pero se ve incluso en los commodities... el agua mineral, por ejemplo. ¿Qué sentido tiene gastar dinero extra en agua mineral si lo tenemos “gratis” en el grifo? Sin duda, la culminación de un deseo de autosatisfacción y/o de autoexpresión, que se logra a través de afiliación a una marca concreta que “le dice algo” relevante.

Como se ve, es un tema complejo como decía al principio, pero desde la óptica de la marca el camino es focalizar sobre lo que eres, sobre lo que quieres significar, y mantenerte fiel a eso. El usuario que sienta afiliación a tu propuesta vendrá, porque el ser humano necesita rodearse de cosas significativas para sí mismo y para los demás. ¿Esto deja fuera a algunos usuarios?

Pues claro, pero eso no tiene porqué ser un mal negocio. Piense en marcas como The Body Shop, Camper o Harley Davidson. Son marcas de un éxito enorme, con una enorme carga de significación que se mantienen fieles a lo que son y no han traicionado su forma de ser a cambio de unos cuantos, o incluso muchos, euros rápidos. Han trabajado con fe, paciencia y confianza en un concepto, lo que les ha deparado a larga un enorme éxito y sostenibilidad.

5. A través de una marca podemos comunicar sentimientos y valores cuales: seguridad, familiaridad, originalidad, etc. Sin embargo, en épocas como las que estamos viviendo de crisis mundial de la economía, estamos asistiendo a cómo las marcas blancas están cada día ganando más terreno respecto a las marcas de reconocido prestigio. Nos puede explicar ¿Qué valores transmite una marca blanca?

Pienso que todo el debate de las marcas blancas se ha exagerado un poco. Las marcas blancas tienen su mercado que está en torno al 30% ahora mismo, y es probable que se quede en esos niveles. Si su cuota crece más las marcas de fabricantes tendrán que reaccionar con agresividad, lo que puede ser contraproducente para la marca blanca. Ya se han visto de hecho muchas señales de lo que están dispuestos a hacer las marcas líderes si las marcas blancas crecen demasiado con sus agresivas campañas televisivas. Hay espacio para todos, sencillamente se están reequilibrando las cuotas dado el peso específico que ha adquirido el precio en la toma de decisión de compra en los últimos tiempos.

Una marca blanca, desde la óptica del consumidor, es una forma más económica de adquirir un mismo producto. Es decir, los consumidores suponen que la marca blanca tiene la misma calidad que la marca de fabricante, en gran medida porque las marcas blancas se han ocupado de transmitir que los fabricantes son los mismos. Esto es cierto hasta cierto punto, ya que aunque una empresa fabrique el mismo producto para marca blanca y para etiqueta propia no significa que la calidad en uno y otro sean iguales... se fabrican en la misma fabrica, pero eso no significa que salgan de la misma línea de producción o que los procesos o las materias primas sean idénticos.

Pienso que las marcas de fabricante se han equivocado entrando en el terreno de la autoría, declarando que "no fabrican para otras marcas". Eso, al consumidor, le da igual. Por mucho que se lo digan, el consumidor que compra marca blanca sencillamente cree que no hay diferencia entre la marca blanca y la marca de fabricante, y eso no lo van a lograr cambiar. Ahora bien, preguntabas por los valores de las marcas blancas, y he aquí la clave. Como he apuntado anteriormente las marcas satisfacen tres cosas: necesidades funcionales, autosatisfacción y autoexpresión. Las marcas blancas cumplen con la necesidad funcional a un menor precio, de ahí su éxito, pero no pueden competir con las marcas líderes en autosatisfacción y autoexpresión. Esto no significa que no lo generen; la compra de marca blanca genera autosatisfacción en la medida que el comprador piensa que está haciendo un ejercicio de responsabilidad al huir de los cantos de sirena de las marcas líderes, cuidando de la economía familiar. En cuanto a la autoexpresión... bueno, esto es más difícil. Hay mucha gente que compra tónica de marca blanca para su uso particular, pero acude a la marca fabricante cuando tiene invitados, por ejemplo. Aún así, por lo general, utilizan el mismo argumento de responsabilidad familiar para justificar socialmente su decisión de comprar marca blanca. Pero el corolario de todo esto es que en esto reside la debilidad de las marcas blancas, o la fortaleza de las marcas de etiqueta, y aquí es donde, en mi opinión, tendrían que haber apostado sus euros las marcas fabricantes, en la construcción de significado relevante para la persona y la sociedad alrededor de sus marcas en vez de entrar en la batalla de que "los productos no son iguales".

6. Hay un concepto del cual nos gustaría hablar para acabar con la entrevista... las LoveMarks. El de las LoveMarks es un concepto curioso. La LovesMarks son esas marcas capaces de despertar el amor y el respeto de sus consumidores, capaces de hacer fiel al consumidor más allá de la razón. Son marcas que han conseguido establecer una relación con sus consumidores y, más allá de sus características reales y objetivas, son capaces de conseguir seguidores devotos. ¿Dónde reside el misterio de las LovesMarks? Y como dice Kevin Roberts... ¿Es posible que la fuente de éxito de una LoveMarks sea la capacidad de construir

vínculos emocionales de larga duración con el consumidor? ¿Comparte la idea que las LoveMarks pertenecen al consumidor y no a la empresa?

En mi opinión los libros de Kevin Roberts han aportado muy poco al branding y el concepto de Lovemarks me parece más un ejercicio de autobombo de Saatchi & Saatchi que un acercamiento serio a la materia. Hay muy poco, por no decir nada, de nuevo en sus tesis. De hecho la verdad es que hay que decir que no hay nada intrínsecamente malo o erróneo en el acercamiento de Roberts, excepto que su propuesta es bastante pobre o muy poco innovadora si lo comparamos con otros textos mucho más profundos como los de Aacker, Ries, Olins, Trout, Batey o Neumeier. El gran problema de Lovemarks es que crea una marca, "Lovemark" para demonizar las marcas. En un ejercicio típicamente publicitario pone nombres muy llamativos, como "Amor" o "Respeto", a cosas que ya se sabían. Perdóname, pero que me presenten a alguien que haya comprado algo de una marca por Amor a ésta. Por fidelidad, sí. Por lealtad, también. Porque le gusta y punto, también. Por un capricho, se ve todos los días. Que sea una compra compulsiva, también. ¿Pero por amor? Y lo del respeto, Roberts no dice que la marca despierte respeto, sino que debe respetar al consumidor. Claro. Este debate ya lo inició Neil McElroy, de P&G, gran cliente de Saatchi & Saatchi, por cierto, allá por los años 30 hablando de "Brands" y de "Brandmen", no de "Lovemarks".

Lo de que las Lovemarks pertenecen al consumidor, por ejemplo. Esto ni lo digo yo ni lo dice Roberts. Lo dijo hace ya muchas décadas Charles Revson, fundador de Revlon: "En la fábrica hacemos cosméticos. En las tiendas vendemos esperanza". Las marcas pertenecen al consumidor desde siempre. No hace falta crear el concepto de Lovemarks para explicar eso. Y luego está la idea de que las marcas van a desaparecer, de que un consumidor puede ser leal más allá de la razón... en fin... a la sazón lo único que dice es que las marcas que se gestionan mal no tienen éxito, cosa obvia, y su conclusión es que las que se gestionan acertadamente ahora se deben llamar "Lovemarks" en vez de "Brands".

Lo mejor de Lovemarks es que ha logrado divulgar la cultura de la marca más lejos que muchos libros que siendo más interesantes son menos livianos a la vez que ha logrado introducir el debate de las marcas en la empresa. Pero desde un punto de vista de investigación sería hay literatura abundante sobre las marcas que es muchísimo más enriquecedora y que recomendaría a cualquier interesado.