

summa:

NUEVOS PARADIGMAS EN GESTIÓN DE MARCA



La gestión de la marca hoy

Algunas estrategias de la gestión de marca utilizadas en el pasado han quedado desfasadas. Por ello, las marcas deben afrontar nuevos retos para conquistar un lugar entre las preferencias de los consumidores, que cada vez son más exigentes y tienen acceso a un mayor grado de información. Este artículo analiza esos cambios de paradigma e invita a reflexionar sobre la importancia que tienen algunos de ellos.

Vivimos un momento de importantes transformaciones a nivel social, económico y tecnológico. El contexto actual se caracteriza no sólo por el cambio constante, sino también por la aceleración del mismo. Ello plantea retos importantes para las empresas, pero también ofrece grandes oportunidades para aquellas que sepan interpretar y anticipar mejor los cambios y responder a ellos más rápidamente.

La información fluye al instante y a través de muchos canales, los procesos de compra son más rápidos y las posibilidades de comparar ofertas aumentan. La eficacia de las herramientas clásicas de comunicación es baja pero los costes son muy altos. La influencia que tiene la opinión de las personas se multiplica por la explosión digital y las redes sociales.

Crece la exigencia de una auténtica responsabilidad social y medioambiental hacia las empresas, etc. Se trata de factores que ejercen una alta influencia, que suceden a la vez y que además se retroalimentan entre sí, con lo que el impacto que todo ello tiene en las marcas es enorme. Teniendo en cuenta este nuevo marco, a continuación se desglosan algunos de los cambios de paradigma que se han registrado en estos años.

Los cambios de paradigma para las marcas

1 Del producto a la marca

Las estrategias de diferenciación han pasado de estar orientadas al producto y sus beneficios a centrarse en la marca y su significado.

2 Generar experiencias

Las personas no quieren comprar productos sino solucionar problemas y vivir experiencias.

3 La relevancia

La construcción de marcas se basa en la capacidad de ser relevante entre los públicos de interés. Para ello, hay que conectar con las necesidades y las aspiraciones de las personas.

4 Construir relaciones

Las compañías empiezan a poner mayor énfasis en la retención del cliente frente a la captación.

5 Diálogo y contenidos

La comunicación unidireccional ha pasado a la historia. Hoy es necesario establecer un diálogo verdadero y ofrecer contenido de valor.

6 Cogestión

Los clientes son parte del ecosistema de una marca y actores activos en su gestión. Es imprescindible implicarlos.

7 Cultura

para construir una imagen externa, antes es necesario crear una cultura interna en torno a la marca en toda la organización.

2.1 Del producto a la marca

Las estrategias de diferenciación han evolucionado de una orientación basada en el producto y sus beneficios a un enfoque centrado en la marca y sus significados. Este proceso de desplazamiento comenzó hace más de dos décadas, pero los cambios en el contexto y los factores antes mencionados lo han intensificado.

Cada vez es más difícil encontrar elementos de diferenciación basados en los atributos del producto. Y mantenerlos en el tiempo todavía lo es más. La marca y sus significados son el eje de las nuevas estrategias de diferenciación. La gran diferencia es que si antes lo habitual era pensar un producto, desarrollarlo, preparar un plan de marketing y al final preguntarse: ¿qué marca le ponemos? Hoy el proceso debe ser el inverso: primero hay de preguntarse cuál es el propósito que inspira nuestra marca y cuál es el valor que aportamos a las personas y al mundo, y a partir de ello, cuál es el propósito que inspira nuestra marca y cuál es el valor que aportamos a las personas y al mundo.

Pero definir una estrategia de marca no consiste en enunciar unos valores o en hacer un ejercicio de posicionamiento en unos ejes, sino en formular una proposición que sea significativa y aporte valor funcional, emocional y social a los públicos a los que se dirige y a la sociedad en general.

«DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE MARCA CONSISTE EN FORMULAR UNA PROPOSICIÓN QUE SEA SIGNIFICATIVA Y APORTE VALOR FUNCIONAL, EMOCIONAL Y SOCIAL»

Una proposición que lógicamente debe asentarse en la estrategia de la empresa y fundamentarse en capacidades y atributos reales del producto o del servicio. Una

manera de mirar a la marca es como la expresión del punto de vista propio que una empresa tiene sobre un producto o un sector.

En este sentido, lo primero que hay que preguntarse para definir una estrategia de marca es: ¿cuál es nuestra visión distintiva del producto, del mercado y del contexto en el que operamos? ¿para qué existimos y por qué debemos importarle a la gente? ¿qué competencias, habilidades y valores forman parte de nuestro ADN como empresa?, ¿qué atributos funcionales y emocionales de nuestra empresa o de nuestro producto podemos reclamar legítimamente?, ¿cómo podemos sintetizar todo esto en una plataforma de marca que contenga una proposición de valor que sea distintiva en el mercado, relevante para nuestros clientes y que seamos capaces de entregar y de defender en el tiempo?

Demasiadas veces las empresas se limitan a hacer declaraciones de intenciones superficiales, planteamientos desiderativos o literalmente lo que les dice el estudio de mercado. Obviamente esto no tiene entidad ni rigor para ser una guía estratégica de valor para la marca.

2.2 De promesas a experiencias

Hoy en día, las experiencias que giran en torno al producto o servicio son tanto o más importantes que el propio producto para establecer una diferenciación sobre la que fundamentar una ventaja competitiva sostenible.

Una manera práctica y acertada de definir qué es una marca es como la “promesa de una experiencia”. Si la entendemos así, sus responsables deben tener la capacidad y las atribuciones necesarias, no sólo para definir la promesa como antes he mencionado, sino

también para influir en los factores que sean necesarios para garantizar que se cumple la promesa y que la empresa es capaz de generar la experiencia deseada con su producto o servicio (y todo lo que le rodea) en sus clientes.

Esto evidentemente requiere coordinar muchos aspectos e incidir sobre un gran número de elementos y de personas y muchas veces los responsables de marca no disponen de capacidad de influencia sobre ello.

La experiencia que tiene el cliente con una marca comienza mucho antes de la venta y se extiende más allá de ésta. Por eso, para gestionar la experiencia es útil analizar el ciclo completo de interacción (Información Compra-Uso-Recuerdo) entendiendo las situaciones, materiales y discursos que se utilizan en él como oportunidades para dar credibilidad a la promesa y provocar la experiencia deseada.

También es útil analizar el customer journey y detectar los momentos que son más relevantes en la configuración de la

experiencia y evaluar cuáles son satisfactorios y cuáles no lo son tanto, midiéndolo idealmente de forma comparativa con la competencia.

«LA INFLUENCIA QUE TIENE LA OPINIÓN DE LAS PERSONAS SE MULTIPLICA POR LA EXPLOSIÓN DIGITAL Y LAS REDES SOCIALES»

En el punto anterior me he referido a cómo definir la promesa que la marca puede ofrecer al mercado, pero siendo importante la promesa, la experiencia es “la hora de la verdad”, pues influye decisivamente en la percepción que el cliente tendrá de la marca. Los estudios certifican que existe una correlación positiva entre la experiencia que una persona tiene con una marca y su predisposición a volver a comprar y a recomendarla a otros.

Jeff Bezos, CEO de Amazon, dice que las empresas deberían invertir el equilibrio entre promesa y experiencia. De overpromise and underdeliver (que es según él lo que hacen muchas empresas), sugiere pasar al underpromise and overdeliver.



2.3 De notoriedad a relevancia

Adquirir notoriedad ha sido durante décadas un objetivo prioritario en la gestión de las marcas, y la publicidad su principal instrumento. Sin embargo, en el nuevo contexto, es la relevancia la que marca la diferencia y otorga valor a una marca. En consecuencia, la construcción de marcas no depende tanto de la capacidad de inversión publicitaria, sino de la habilidad para conseguir relevancia entre los públicos de interés. Lo cual puede a veces resultar más difícil, ya que la notoriedad se compra pero la relevancia hay que ganársela.

Una marca es relevante cuando conecta con los deseos, necesidades y aspiraciones del público al que se dirige. Cuando les facilita la vida y forma parte de su identidad como individuos. Cuando sorprende continuamente. Cuando tiene una visión y una personalidad claras y atractivas. Cuando se puede afirmar que si desapareciera la marca dejaría un vacío importante entre sus fans (según algunos estudios, menos de un tercio de las marcas pasaría este test).

2.4 De transacciones a relaciones

El reto hoy no consiste solamente en generar transacciones, sino en construir y mantener relaciones. Por eso, para competir con éxito no es suficiente tener un buen plan de marketing, sino también hay que desarrollar una estrategia de branding que permita construir una marca capaz de atraer, generar y desarrollar vínculos con los públicos de interés (¡que no sólo clientes!), en un proceso que empieza mucho antes de la venta y que ni mucho menos termina con la misma.

También se está empezando a dar un cambio en el esfuerzo que las empresas ponen en la captación y en la retención de los clientes. Dado que los costes de captación son cada vez más elevados y por el contrario la fidelidad de los clientes es menor, resulta más rentable retener que captar. La fidelidad es hoy el bien máspreciado y se construye obviamente con un buen producto y una calidad continuada, pero sobre todo a través del vínculo emocional que los clientes establecen con la marca.

A diferencia de lo que se ha venido haciendo hasta ahora, las empresas están empezando a poner mayores esfuerzos en la retención, para evitar el efecto del “cubo agujereado”, expresión que se refiere al esfuerzo baldío y al sobrecoste que supone priorizar la captación frente a la retención, no sólo para una empresa en particular, sino para el conjunto de un sector.

2.5 De comunicación comercial a contenidos y conversaciones

Es evidente que la comunicación ha dejado de ser unidireccional y que es necesario establecer auténticas conversaciones con las personas (me resisto a llamarles consumidores).

«NO SENTIRSE ESCUCHADO ES UNA DE LAS PRIMERAS RAZONES POR LAS CUALES ALGUIEN CAMBIA DE MARCA»

Esto obliga a las empresas a tener una disposición real hacia el diálogo y por supuesto una gran capacidad para escuchar, lo que sí hacen cada vez más las empresas gracias a las nuevas herramientas digitales que existen para ello. El no sentirse escuchado es una de las primeras razones por las cuales alguien cambia de marca.

El fenómeno del contenido ha llegado para quedarse, no es una moda pasajera, aunque como pasa con algunos fenómenos de los que se habla tanto, se desgasta antes de llegar la mayoría de edad. Efectivamente, el concepto de branded content es aún difuso. A menudo se habla de branded content para referirse a una variante camuflada de campaña viral, de *product placement*, cuando es otra cosa.

En primer lugar lo que llamamos branded content debería más bien denominarse people's content, puesto que no se trata de hablar de lo que la marca quiere, sino de lo que le interesa a la gente. Eso sí, hacerlo de acuerdo a la identidad y propósito de la marca, en la clave que define su concepto estratégico y su personalidad como marca.

Coca Cola ha invertido la proporción de los presupuestos de inversión en marketing, pasando a invertir en 2020 la mayor parte de su presupuesto en contenido, frente a la inversión publicitaria que siempre había sido mayoritaria. Dove —con la campaña por la belleza real— fue una de las marcas pioneras en la generación de contenido. IBM o American Express son casos muy interesantes en el mundo B2B. En Summa hemos desarrollado estrategias y acciones de branded content para marcas como DKV, Banco Mediolanum o Bauhaus, entre muchas otras.

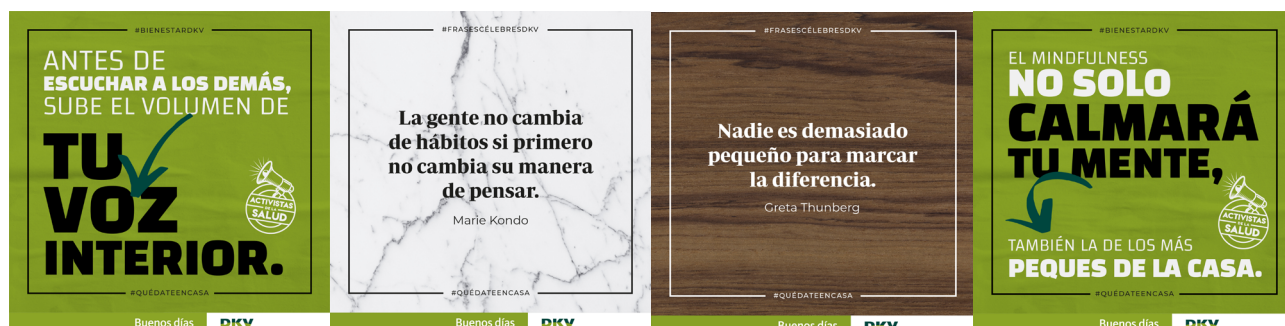
A través del contenido, las marcas establecen diálogos y construyen relaciones con las personas, siendo a veces anfitrión y otras un invitado más.

Por eso el contenido es una vía clave para construir relevancia para la marca y asociarla a un territorio significativo. Sea a través de contenidos y de plataformas propias o ajenas, las marcas se convierten en medios de comunicación en sí mismos, y las empresas, bien internamente o a través de colaboradores externos, deberán incorporar habilidades editoriales entre sus competencias.

2.6 De controlar a coger

Los gestores deben aceptar que no tienen el control de la gestión de la marca totalmente en sus manos. Las marcas pertenecen a los clientes y a la comunidad tanto como a las empresas, hasta el punto de que tienen en sus manos una capacidad de intervención decisiva para condicionar su éxito o fracaso. Ello requiere nuevas formas de trabajar a través de sistemas de co-gestión y co-creación, es decir, de poder y creación compartida.

Heineken, P&G o Nivea están haciendo importantes esfuerzos en co-creación con clientes para la generación de nuevos productos. Si las empresas quieren conectar de verdad con las personas, tienen que estar dispuestas a cederles una parte del control de sus marcas. Las personas están dispuestas a hacer suyas las marcas (más que nunca), a implicarse, a colaborar, pero a cambio exigen a las empresas que no les decepcionen, que les sorprendan, que



les tengan en cuenta y por supuesto que sean honestas. Si sienten las marcas como suyas, las personas están dispuestas a implicarse activamente. Aunque a veces sea en contra de las decisiones de la empresa, como en el caso del cambio de logotipo de The Gap, en el que la empresa se vio obligada a recular frente a la oposición de la gente al cambio.

no reflejan todo lo que está pasando, pero sí ilustran el enorme cambio de paradigmas que se da en la manera como debemos gestionar las marcas en el nuevo contexto.

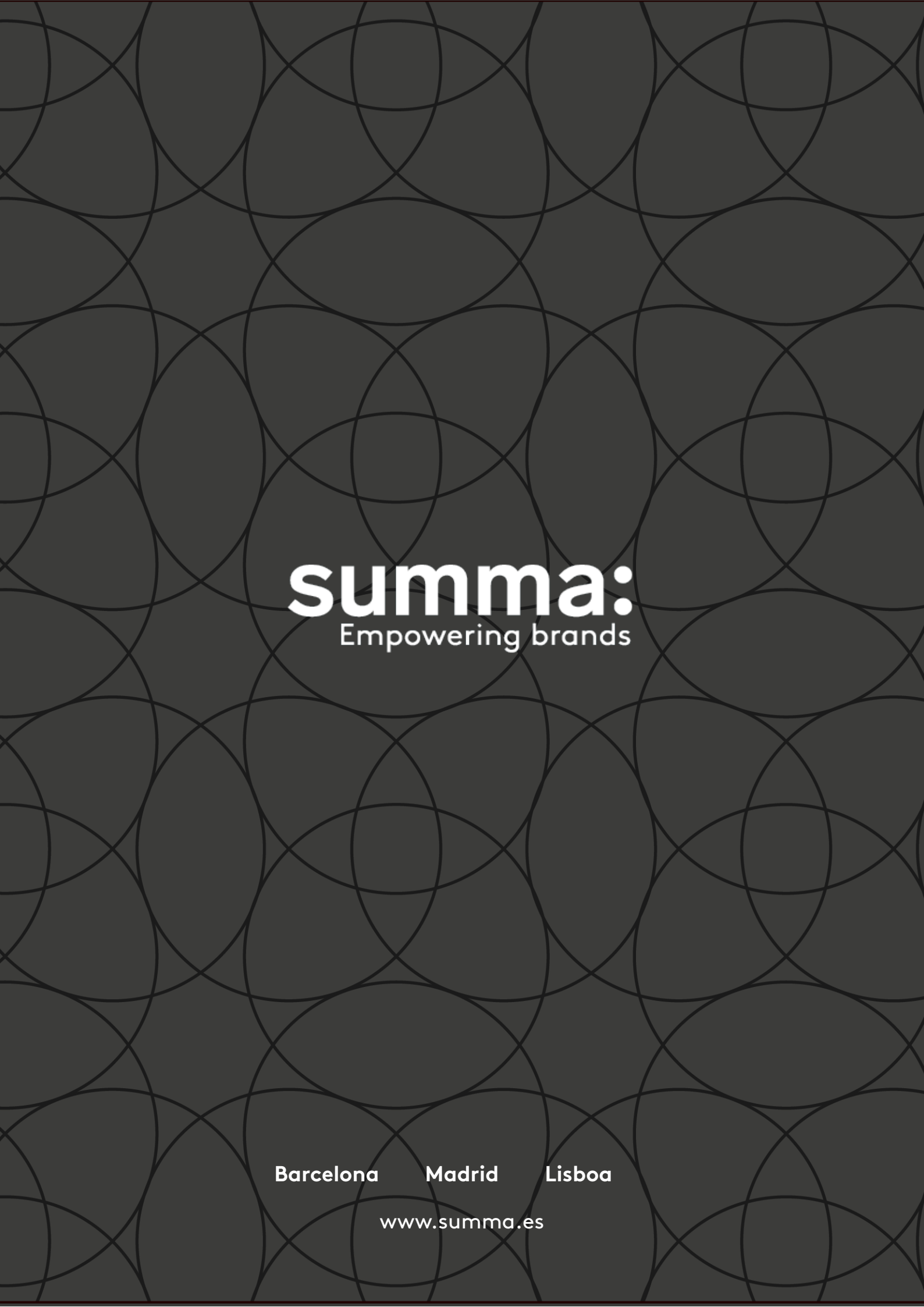
**«LA FIDELIDAD ES HOY EL BIEN MÁS
PRECIADO Y SE CONSTRUYE,
SOBRE TODO, A TRAVÉS DEL VÍNCULO
EMOCIONAL QUE LOS CLIENTES
ESTABLECEN CON LA MARCA»**

2.7 De imagen a cultura

No sólo, pero especialmente en empresas de servicios, es imprescindible proyectar la marca hacia dentro antes de hacerlo hacia fuera. En relación con lo comentado en varios de los puntos anteriores, provocar una experiencia es el resultado de un trabajo realizado por personas. Y generar contenido es un trabajo realizado por personas. Por lo que éstas deben ser las primeras a las que la marca debe seducir e impregnar con su magia.

Zappos es un ejemplo destacado. Es una de las cinco empresas mejor valoradas para trabajar en Estados Unidos y tiene unas prácticas muy singulares por ejemplo, en su proceso de atracción del talento. Los que desean trabajar en la compañía deben acceder a una red en la que interaccionan con las personas de la organización y son éstas quienes deciden, o cuando menos influyen decisivamente, en si se contrata o no a esa persona. La promesa de marca de Zappos se basa en ofrecer un servicio fuera de lo común, Powered by service).

Y verdaderamente lo consigue, gracias por supuesto a la implicación de todas las personas de su organización, que están altamente identificadas con su marca. Seguramente los siete aspectos que he destacado en este artículo (que como se ha visto están íntimamente relacionados)

The background of the entire page is a dark gray field filled with a repeating pattern of thin, white, overlapping circles. These circles are arranged in a way that they create a mesh-like texture across the entire surface.

summa:

Empowering brands

Barcelona

Madrid

Lisboa

www.summa.es