



INFORME

EL BRANDING O CÓMO CONSTRUIR UNA MARCA SÓLIDA

¿Tiene su organización una marca que resulte creíble y singular para sus clientes?

Uno de los principales problemas que tienen las pymes es que no les preocupa demasiado diferenciar su imagen de marca del resto de las empresas del sector

ENERO 2010

“Trabajamos para que nuestros clientes sean conocidos, comprendidos y valorados”

1. LA MARCA CRECE DESDE DENTRO
2. LA EXPERIENCIA ES LO QUE IMPORTA
3. CONSEJOS BÁSICOS. EL CASO STARBUCKS

1. LA MARCA CRECE DESDE DENTRO

Las empresas se esfuerzan por desarrollar marcas duraderas que se posicionen en la mente del consumidor a través del tiempo. **Diferenciarse es cada vez más difícil**, ya que la calidad y los costes de los productos son similares y los consumidores tienen la oportunidad de cambiar de una marca a otra con suma facilidad. Por ello, ahora **la clave de los negocios está en el branding**, es decir, en el poder de la marca como elemento diferenciador.

Las marcas son ahora el medio más importante para lograr atraer y fidelizar clientes. Para **Tom Peters**, declarado "gurú de gurús", lo que constituye la diferenciación parte precisamente de los intangibles de una empresa: el valor, credibilidad y singularidad de una marca, y así lo explica en su libro titulado *“El meollo del branding”*.

A partir de su teoría de "las 3 leyes físicas del marketing": "beneficios patentes", "un motivo real para crear" y "una gran diferencia", Peters nos demuestra que **la marca es lo que nos define, y que ésta es mucho más que el marketing o los logotipos**. Tiene que ver con la pasión, con la historia que queramos contar, con la causa que motiva nuestra empresa. Las historias y experiencias son cada día más importantes porque la capacidad de transmitir emoción es lo más importante en un mundo controlado por la tecnología.

El mundo es cada vez más complejo y precisamente por eso surgen grandes oportunidades para cualquier organización que no disponga de grandes recursos para promocionarse. El buen posicionamiento de una marca depende ahora de otros muchos factores que son más importantes que el presupuesto.

En febrero de 2005, el consejero delegado de la compañía **HLC Technologies** con sede en la India, anunció que iba a implantar una nueva filosofía que supondría un cambio radical en la forma de gestionar la organización. Esta nueva filosofía se llamaba **“Employee First. Customer Second”**. Fue un cambio radical que supuso la ruptura con uno de los principales convencionalismos de la gestión empresarial que dice que el cliente es lo primero. La revista **Fortune** la denominó en 2008 **“la idea de gestión empresarial más moderna del mundo”**. Este

caso está recogido en un delicioso libro titulado *“InBranding”* que está escrito por **Alex Cabré** y **Guillermo Martorell**.

En el tiempo que ha transcurrido desde entonces, **HLC Technologies** ha notado un cambio sustancial entre sus mejores trabajadores. Hace un par de años, pocos estaban dispuestos a emplearse en la firma si no se les prometía una plaza en el extranjero. Hoy es justo lo contrario: consideran a la India como una atractiva fuente de oportunidades y no quieren ser asignados fuera. Esa es la primera consecuencia. La segunda es que su marca se valora mucho más que antes, sus productos y servicios tienen mayor demanda y sus clientes pagan precios más altos y muestran cada vez mayor fidelidad a la marca.

Así que no es por casualidad que **HLC** acabe de firmar un contrato de 100 millones de dólares con **Xerox** para prestarle sus servicios de centros de datos durante los próximos 6 años. Éxito que debe añadir al contrato de 350 millones de dólares -por 7 años- que firmó con **Reader’s Digest** en 2009 muy pocos días después de haber llegado también a un acuerdo con **Nokia** para mejorar la administración de esta empresa en 76 países.

2. LA EXPERIENCIA ES LO QUE IMPORTA

Tenemos que pensar en experiencias. **El valor de una marca aumentará si además de unas buenas características intrínsecas proporcionamos una experiencia grata** al momento de hacer uso del producto.

Pongamos que una organización vende café de comercio justo. Junto con el paquete añade una hoja informativa que explica cómo se distribuye el precio de una taza de café entre los distintos agentes que intervienen en su producción y comercialización, realizando una comparación entre el comercio tradicional y el alternativo. En otra hoja, figuran unas cuantas sugerencias de cómo preparar bebidas exóticas a base de café.

Si además de un buen café el consumidor tiene la grata experiencia de recibir una información interesante, la **satisfacción** será mucho mayor que simplemente por la calidad del producto. Si a todo lo anterior le sumamos una buena experiencia de donación o compra (la usabilidad del sitio web, la forma en que nos atienden por teléfono o en persona, la información práctica que acompaña a los productos, etc.), conseguiremos marcar la diferencia de una forma notable.

En definitiva, en un mundo en el que cada día las ofertas se parecen más entre sí, **nuestra ventaja competitiva debe venir de la experiencia que las rodea**. Porque, al final, una marca es la suma de una promesa y una experiencia (qué te damos y cómo te lo damos).

El problema principal con el que se encuentran las pymes es la **falta de innovación y el poco espíritu aventurero** que en las primeras fases de la puesta en marcha del proyecto les caracteriza, pero que pierden en cuanto se posicionan. **La cultura española, a diferencia de la de otros muchos países, invita a arriesgar muy poco.**

Así que uno de los problemas que tienen las pymes es que **no les preocupa demasiado diferenciar su imagen de marca** del resto de las empresas del sector. Diseñar la identidad es lo fundamental, saber qué se quiere ser exactamente en el futuro y qué no, y tener bien claro qué se pretende transmitir con la imagen de marca. La consecuencia directa de tener bien definida la identidad es tener bien definida la marca. Y para ello NO es necesario que nuestro producto o servicio sea distinto.

Existe un restaurante de Berkeley, en Estados Unidos, donde **la diferenciación en el trato con el público** es lo que hace que el negocio, que lo lleva un matrimonio, sea un éxito. La comida que sirven son hamburguesas, por lo que la competencia directa con grandes cadenas de este tipo de comida en el país es muy amplia. Han conceptualizado lo que quieren transmitir: que la gente coma en mesas grandes con otras personas que no conocen. **El fin es que los clientes entren en contacto y se relacionen.** El ambiente creado es familiar y la publicidad es claramente de boca en boca.

Aquí está otro de los quid de la cuestión. **Una buena ayuda para saber diferenciarse del resto de las pymes del sector es la publicidad.** ¿Dónde puede invertir una pyme para darse publicidad? Siguiendo con el ejemplo del restaurante, el matrimonio ha puesto en marcha un programa para mejorar la imagen de los parques de la ciudad con la siembra de más plantas. Este tipo de patrocinio, único, diferenciado y compartido, **es la auténtica responsabilidad social corporativa de la empresa** que además es captada por los clientes de forma directa.

3. CONSEJOS BÁSICOS

- **DEFINE TU MARCA.** Una misma marca es percibida de distinta manera por cada persona. Por eso es importante hacer todo lo posible para que todos los inputs que reciba cada persona vayan en la misma dirección y transmitan la misma imagen de marca. El primer paso, y el más importante, es saber cómo queremos que nos vean.

Un caso de marca muy bien definida es el de Starbucks. La compañía tiene su origen en Seattle en 1971, donde abre su primer local. No fue hasta 1981 cuando su actual presidente, Howard Schultz, se incorporó a la firma, que se había convertido en un pequeño distribuidor local de café, y que Schultz terminaría adquiriendo en 1987 con la ayuda de inversores de la zona tras un revelador viaje a Milán en el que concibió la idea de trasladar a América la cultura del café espresso. Shultz transformó la

compañía, asumiendo como **concepto central el café de calidad**, y haciendo crecer la marca a partir de esta idea.

- **POSICIONA TU IMAGEN.** A continuación debemos conocer cómo nos clasifican nuestros clientes respecto a nuestros consumidores ¿por tamaño? ¿por precio? ¿por alguna otra categoría? A partir de ahí debemos potenciar los atributos de nuestra marca que nos refuercen frente a la competencia.

Desde un principio, **Starbucks ha tenido muy claro** algo que no todos saben determinar con eficacia: **cuál era su público objetivo**. Los locales de la firma, situados siempre en zonas de prestigio de las principales ciudades, son un escaparate (auténtico, pues siempre presenta fachadas acristaladas, lo cual tampoco es casual) de jóvenes profesionales y estudiantes de clase media alta, con buen poder adquisitivo y encantados de pagar por un café cuatro veces su precio habitual con tal de disfrutar de la “experiencia”. Además, suelen repetir.

- **CONSTRUYE TU PROMESA.** Debe ser relevante para nuestros clientes y diferente de la nuestros competidores. Se trata, en definitiva, de conectar una necesidad del consumidor con un beneficio de nuestros productos o servicios.

Starbucks ha desarrollado desde sus inicios muy diferentes cafés y ha concentrado muchos esfuerzos en mejorar la calidad (se dice que el equipo de cata prueba cada día más de 1.000 tazas). **Sin embargo, esto no era suficiente:** Starbucks debía ser realmente diferente en todos los aspectos. **Debía reinventar el concepto entero de cafetería** (*coffeshop*), creando una experiencia distinta y altamente satisfactoria con el café de calidad como elemento central. Por ello, **todo en un local Starbucks está dirigido a que el cliente “sienta”** esta experiencia, desde el mobiliario (sillones y mesitas de salón) hasta el trato personalizado de los dependientes (que preguntan el nombre del cliente y lo escriben sobre el vaso de café, creando la ilusión de que “ese” café está siendo especialmente preparado para ese cliente concreto con absoluto mimo). Los locales son una imagen perfecta del confort y están dispuestos de manera que impide que se masifiquen. La **sensación de estar “como en casa”** resulta casi perfecta, y se convierten en un lugar ideal para una pequeña reunión social o incluso para trabajar relajadamente con un ordenador portátil, sentados en un sillón, como lo haríamos en nuestro propio salón

- **PLANIFICA LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN.** Lo eficaz es hacerlo desde un enfoque estratégico y planteado de forma práctica. Un buen plan debe ayudarnos a lograr nuestros objetivos sin darnos más información de la necesaria. Vivimos en un mundo saturado de información y extremadamente competitivo, con lo que **las posibilidades de generar una marca de prestigio se reducen al mismo ritmo que el consumidor se satura de mensajes** que le incitan al consumo.

Starbucks, sin embargo, ha conseguido crear una marca con “alma” que **ya es patrimonio cultural** americano y que va camino de serlo a nivel global. **Y lo que es más interesante: lo ha hecho sin publicidad** utilizando eficientemente su capacidad de generar *publicity* (contenido informativo no publicitario, como éste artículo) y gracias a una inteligente campaña de relaciones públicas y responsabilidad social que destila coherencia, reforzando la imagen de sinceridad y retroalimentando los valores de la marca.

- **SE FLEXIBLE EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN PREVISTO.** Poner en marcha acciones de comunicación no es fácil. **Hasta en la acción más sencilla pueden intervenir varios profesionales**, a los que es necesario coordinar correctamente para que caminen en la misma dirección. A menudo ocurre que cada persona implicada en el proceso intenta aportar su visión particular. Muchas veces esto puede mejorar el resultado final de la acción, pero en ocasiones puede perjudicarlo seriamente. Hay que asegurarse de que todo el mundo esté alineado con los objetivos y con el enfoque de la acción. **Y las circunstancias cambian y deben ser tenidas muy en cuenta** en la ejecución del plan de comunicación que debe ser tan flexible como sea necesario para poder obtener los mejores resultados.

Precisamente **Starbucks tiene ante sí todo un reto.** Desde que los 84 locales de 1990 se convirtieron en los 1.000 de 1996 y en los 11.168 de 2008, ese concepto de la “Experience” resulta casi imposible de sostener. Esta saturación ha llevado a que muchos de sus clientes (o ex clientes) hayan cambiado tanto su visión de la marca que, al ser consultados, la mencionan en el mismo grupo que McDonald’s y Burger King. Como resultado de este cambio en la percepción de la marca, al menos en los Estados Unidos (donde se encuentra el 71% de los locales de la empresa, y un porcentaje aun mayor de su facturación global), el éxodo de consumidores de Starbucks está concretándose en dos sentidos casi opuestos pero igual de difíciles de recuperar: los que privilegian la calidad del servicio y añoran el sentido de exclusividad de la cadena, ahora entran a los locales de Peet’s Coffee & Tea (nada menos) y de Caribou Coffee, que son más pequeñas y claramente más *fashion*; y los que privilegian el precio de los productos están volcándose en masa a McDonald’s y a Dunkin’ Donuts, que no sólo son más baratos sino que, por si fuera poco, están mejorando notablemente la calidad de su café.

Para más información contactar con:

Joaquin Echenique, Director de Novacom jechenique@gruponovacom.com

Natalia Sara Directora de Cuentas natalia.sara@gruponovacom.com

NovaCom

consultores de comunicación

www.gruponovacom.com