

## **Los Catalizadores del *Branding*: Impulsores del Negocio y Respuestas de Marca**

por: Jeffrey Swystun,

Director Global de Conocimiento e Innovación, Interbrand.

Traducción: María Fernanda Morales,  
MBA, ITAM

En los negocios, cualquier cambio llevado a cabo para mejorar el desempeño se da como respuesta a un catalizador. Estos catalizadores representan oportunidades significativas y complejas cuando se encuentran de forma individual, pero más aún, cuando muchos impactan al mismo tiempo a una organización. La manera en la que el negocio decida responder, y con qué intervención específica, determina su éxito. En Interbrand hemos identificado 10 cuestiones clave que mueven a las organizaciones a dirigirse a los temas relativos al desempeño con una respuesta cuidadosa y estratégica. Sostenemos que en muchos casos esta respuesta puede tomar la forma de una administración de marca enfocada y efectiva.

### **Los catalizadores de negocios**

1. Una Nueva Oferta, Una Nueva Promesa
2. Competencia Fuerte y Ágil
3. Clientes Sofisticados, Inteligentes y Demandantes
4. Presiones de Precio y Margen
5. Presiones de Ventas y Participación de Mercado
6. Combinaciones y Escisiones
7. Crecimiento Orgánico
8. Nuevos Flujos de Ingresos
9. Desempeño del Precio por Acción
10. Atracción, Retención y Productividad de los Empleados

#### **1. Una Nueva Oferta, Una Nueva Promesa**

Este catalizador representa la creación de algo nuevo o la mejora de un producto o servicio existente. En el corazón de todo negocio próspero se encuentra una idea apasionada. Una visión superior para aprovechar esa idea, a través de la satisfacción de una nueva necesidad es lo que lleva dicha idea al mercado. La incubación de una nueva idea verdaderamente valiosa y sostenible es un reto para cualquier individuo u organización. Una gran idea requiere de un guardaespaldas de marca que asegure su unicidad y su relevancia. En otras palabras, la estrategia de marca da vida a la estrategia del negocio.

#### **2. Competencia Fuerte y Ágil**

Las líneas del negocio se han borrado, el ritmo de los negocios se ha acelerado, y la mercadotecnia y los canales de distribución se han vuelto más complicados e interrelacionados. Todos estos progresos indican un cambio en la competencia. La búsqueda de clientes nuevos y leales está amenazada por la competencia innovadora. Se vuelve cada vez más difícil ponerse al corriente si uno se va quedando atrás. El entorno no permite pasar por alto a ningún competidor. Es cada vez más difícil contrarrestar las objeciones de un cliente que busca una alternativa. Todos los días en todas las industrias se crean nuevas ofertas asociadas a beneficios que buscan satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes. Y desde la perspectiva del cliente, la sustitución y el cambio se

han vuelto un arte (y parte de la diversión de ser un consumidor). En esta situación de negocios, la marca es una herramienta administrativa que puede ser utilizada para comunicar y demostrar diferenciación. Las marcas pueden ser empleadas para comunicar prestigio y algo extra, o accesibilidad y conveniencia, o claridad y durabilidad. Pero el mayor beneficio derivado de una inversión en marca y de la administración en la arena de la competencia, consiste en el mensaje de pertenencia que comunican las marcas líderes. Las marcas fuertes crean un club y un seguimiento que producen una lealtad intensa. Una vez probada y asegurada, esta lealtad se vuelve difícil de desplazar para cualquier competidor. Esta es la razón por la que el 45% de los actuales dueños de una Harley-Davidson han tenido anteriormente una Harley.

### **3. Clientes Sofisticados, Inteligentes y Demandantes**

Una de las grandes cuestiones de negocios que existen hoy en día, es el hecho de que los clientes nunca antes habían estado tanto en control. Y esto es algo bueno. Mantiene a las empresas dando lo mejor de su juego. Los clientes ya no distinguen entre productos y calidad en el servicio en términos de una industria en particular; sino que demandan las mismas prácticas de todas ellas. Es por eso que vemos a los bancos actuando como boutiques minoristas y a los hospitales aprendiendo de los hoteles. Una mejor práctica de uno puede ser aplicada a todos. La sofisticación de los clientes está forzando a los administradores de marca a manejar la experiencia de los clientes de forma más creativa y holística. Requiere anticiparse y exceder las expectativas de los clientes a través de servicios, ventajas y ofertas que ni el más exigente cliente podría imaginar. IKEA estableció un *benchmark* a este respecto, con su selección, formas de entrega que dependen de los clientes, eventos, así como sus restaurantes *in-house*. ¿Quién iba a pensar que Allan Key revolucionaría la industria de los muebles y la decoración?

### **4. Presiones de Precio y Margen**

Quizá el ímpetu más obvio para la administración de marca es cuando un ofrecimiento se encuentra bajo presiones de precio y margen. Las marcas fuertes están acostumbradas a comunicar un ofrecimiento extra asociado con beneficios. El retorno en esta inversión en marca se da al elevar un producto o servicio por encima del paquete, quitando el enfoque en cuestiones como el precio y transmitiendo al mercado que su compra estará basada en el valor de la diferenciación. Esta inversión puede asegurar que el ofrecimiento no sea visto como un *commodity*. Al examinar nuestro ranking anual de las Marcas Más Valiosas del Mundo, resulta interesante observar que de hecho, las marcas líderes compiten en categorías de *commodities*. Bebidas carbonatadas, teléfonos celulares, automóviles, restaurantes de comida rápida y condimentos, son prominentes en la lista y son, discutiblemente, *commodities*. Aún así, Nokia, BMW y Heinz son reconocidas como marcas valiosas porque son capaces de ofrecer algo extra y de escapar a las presiones de precio y margen.

### **5. Presiones de Ventas y Participación de Mercado**

Estrechamente relacionado al punto anterior, este catalizador tiene mucho que ver con la relevancia continua de un producto o servicio. Mientras las presiones de precio y margen son dirigidas a través de una efectiva diferenciación de marca, el desempeño de las ventas y de la participación de mercado es básicamente una función de casar un ofrecimiento con el cliente más apropiado. Las marcas son sumamente valiosas al articular beneficios y atributos, y estos valores tan atractivos pueden ser debidamente diseñados, alineados y presentados al público más adecuado. Apple Computer compite en un espacio muy lleno, pero no está preocupada por ser la número uno en la venta de computadoras. Por el

contrario, ha adaptado sus productos para un mercado dentro de un mercado; haciéndolos tan relevantes de manera que no puedan ser fácilmente sustituidos. A lo largo del camino, esta actitud superficial y su ofrecimiento irresistible los ha hecho más apreciados por este mercado meta. El resultado es un índice de lealtad de los clientes que resulta envidiable. El reciente cambio en la campaña de Apple Computer, marcó una salida de la estrategia en un intento de aumentar su participación de mercado a través de la comunicación de confiabilidad, simplicidad y *empowerment* personal.

## **6. Combinaciones y Escisiones**

Fusiones, adquisiciones y la venta de divisiones o subsidiarias, son para las empresas oportunidades de rápido crecimiento y terreno fértil para esfuerzos de *branding*. Estos impulsores de negocios requieren, como mínimo, una examinación de cambio de nombre, pero frecuentemente involucran una extensa revisión de la estrategia y una introducción potencial o racionalización de la nueva marca. Las diversas respuestas de marca abarcan desde la retención de las acciones actuales, la fusión de elementos positivos o bien, la creación de algo totalmente nuevo. Los clientes son los primeros en saber si una fusión o adquisición ha cambiado la experiencia en algún sentido. Existen numerosos ejemplos de compañías que han llevado a cabo esfuerzos de *branding* meramente cosméticos para cubrir cuestiones de servicio y calidad en el producto, así como una confusión general debido a una combinación de negocios. Esto resulta en una erosión en la lealtad del cliente. Muchas empresas dejan ir una fantástica oportunidad de contar una historia nueva y excitante, generalmente debido a las razones financieras que tienen lugar en este tipo de transacciones. Sin embargo, a fin de cuentas el éxito económico está basado en cómo las partes piensen integrarse y cómo presenten los beneficios de la combinación a sus clientes. La adquisición de Canada Trust por el TD Bank financial Group produjo una nueva marca que se esforzó por comunicar “comodidad”. Todos los mensajes, tanto internos como externos, han explorado la eliminación de la ansiedad en cuanto a finanzas personales. Esta nueva marca ha sido muy bien recibida, ya que es fresca y brinda una nueva promesa en lugar de repetir lo que las partes previamente e individualmente ya han comunicado.

## **7. Crecimiento Orgánico**

Más allá del crecimiento por adquisiciones, existe la continua necesidad de crecer orgánicamente. Una marca fuerte actúa como un fantástico embajador para una compañía que está entrando en nuevos mercados, creando extensiones de línea o de producto, o buscando alianzas y socios *co-branding*. Pero las marcas también aprenden sus límites al respecto. Tomémos el caso del líder de postres y botanas –JELL-O. Por supuesto, vainilla y chocolate son sabores obvios que atraen a los consumidores. En un intento por encontrar un mercado más amplio, se introdujeron nuevos sabores. No es una sorpresa que sabores como apio, café y cola no tuvieran muchos seguidores. Una categoría que ha tenido más éxito, es la de higiene oral (discutiblemente, lo opuesto a JELL-O). Crest y Colgate han abarrotado los estantes con diversos tipos de pasta de dientes, cepillos de dientes eléctricos, blanqueadores de dientes, etc. Estas marcas han sido exitosas porque son enteramente creíbles. De hecho, los consumidores han dado a estas marcas el derecho de producir productos complementarios. Las marcas fuertes constituyen excelentes palancas para el crecimiento orgánico medido y adecuado.

## **8. Nuevos Flujos de Ingresos**

La presión que se aplica a las marcas para producir flujos de ingresos nunca había sido más aguda. Lo más efectivo son las licencias de uso de marca. La apropiada expansión de una marca hacia nuevos mercados a través de nuevas configuraciones está probando ser para

muchos una propuesta lucrativa. La autorización de la marca Caterpillar en ropa y accesorios es un caso de este tipo. El ingreso derivado de los nuevos mercados de la marca ha sido de 800 millones de dólares en los últimos 10 años. Esto ha compensado directamente las operaciones de mercadotecnia de los productos *core* de equipo pesado y al mismo tiempo, ha producido ingresos complementarios.

La licencias de marcas como deporte profesional ha resultado extremadamente benéfico para organizaciones tanto profesionales como *amateur*. La atracción ha sido la demanda de los consumidores por vivir estas marcas lo más posible. Sin embargo, existe una traba. Frecuentemente, las compañías y las organizaciones pierden el control de estas marcas a raíz de una licencia demasiado prolífica. Esto repercute en cuestiones de calidad y muy seguido sucede que la marca es aplicada a productos y servicios que diluyen o impactan el valor de la oferta original.

### **9. Desempeño del Precio por Acción**

Cada vez más, las empresas públicas están comprendiendo el poder del *branding* en las esferas de comunicación con los inversionistas. Interbrand ha llevado a cabo un estudio, que comprueba que las compañías con marcas fuertes superan el desempeño del mercado en un 15%. Este *premium* en el precio por acción prueba que la inversión en marca proporciona un retorno medible y valioso. Frecuentemente, existe una correlación directa entre el *premium* de la acción y el *premium* del precio. El desempeño del precio por acción está relacionado con la idea de atraer más inversionistas a través de las comunicaciones de marca. Si una marca fuerte atrae y retiene a los consumidores, también debe ser capaz de hacer lo mismo con los inversionistas. El ejemplo más reciente de esta estrategia es Altria Group, la empresa matriz de Kraft Foods, Philip Morris International, Philip Morris A y Philip Morris Capital Corporation (también el más grande accionista en la segunda más grande cervecera del mundo, SABMiller plc.). Altria está a cargo de algunas de las marcas de productos de consumo más reconocidas y rentables: Marlboro, Chesterfield, Kraft, Jacobs, Maxwell House, Nabisco, Oreo, Oscar Mayer y Tang. Tomando la administración de marca de productos, Altria ha llevado a cabo importantes campañas impresas posicionándose como una importante empresa matriz y como una acción atractiva. Esto ha constituido una venta difícil, debido a los constantes litigios de la compañía en referencia al tema del tabaco. Aún así, la estrategia representa el nexo entre la administración de marca y la relación con los inversionistas. Esta es una enorme área de oportunidad que no ha sido completamente explorada por la mayoría de las organizaciones.

### **10. Atracción, Retención y Productividad de los Empleados**

Las compañías más cuidadosas y progresivas entienden el valor de su gente. Peter Drucker ha escrito, “He llegado a la conclusión que el cambio decisivo en el que yace el crecimiento de las organizaciones es la transición de ver al trabajador como un costo hacia verlo como un recurso”. Para poder atraer, retener y promover la productividad sana, hasta ahora las compañías están adoptando la idea de una alineación interna de marca. Durante muchos años, los últimos en enterarse sobre las más recientes campañas de comunicación de mercadotecnia eran los empleados. Este modelo se rompió hace algún tiempo y se está llevando a cabo un cambio profundo. Las compañías están invirtiendo primero en sus empleados para asegurarse de que estén conscientes de las promesas que la empresa hace a los clientes y a los inversionistas. Esto ayuda a que la promesa sea cumplida. Una marca fuerte es una excelente herramienta para la búsqueda de talento. Así como elegimos un producto que engloba los valores y beneficios que consideramos atractivos, los empleados potenciales evalúan a las compañías por su marca y sus valores. Todo se reduce a hacer que

todo encaje. Ahorra tiempo y costos en el reclutamiento y actúa como un mecanismo de selección positiva que garantiza que la relación tenga sentido.

Este enfoque en el *branding* interno es verdaderamente la siguiente frontera. En Interbrand vemos que las empresas líderes invierten tiempo, energía y recursos en asegurar que la congruencia entre lo que se dice y lo que se practica internamente sea comunicada y entregada uniformemente. De hecho, las mejores empresas usan su marca como el principio central de la organización. Se convierte en parte de sí mismas y ayuda en su proceso de toma de decisiones. Estas compañías entienden la verdadera motivación que se deriva del logro, el desarrollo personal, la satisfacción en el trabajo y el reconocimiento. Así mismo, entienden que que la marca y sus valores son excelentes herramientas en la evaluación de la efectividad y la satisfacción de su fuerza de trabajo.

### **Resumiendo**

Al enfrentarse a uno o más de estos catalizadores de negocios, es importante evaluar el papel que puede jugar la marca. Reconocer el poder de la intervención de la marca significa adoptar una respuesta que sea tanto estratégica como creativa. Pero de ninguna manera una marca puede ser aplicada en todas las situaciones ni constituye una panacea mágica cuando se utiliza sin imaginación. Sin embargo, en los mercados cada vez más concurridos donde los consumidores tienen menos tiempo para la evaluación, el *branding* y todos sus beneficios pueden proporcionar una ventaja competitiva que vale la pena ser considerada por la gerencia, así como la respuesta apropiada a los catalizadores de negocios críticos.

<b>Los Catalizadores de Negocios</b>	<b>La Respuesta de Marca</b>
1. Una Nueva Oferta, Una Nueva Promesa	Estrategia de Marca
2. Competencia Fuerte y Ágil	Diferenciación
3. Clientes Sofisticados, Inteligentes y Demandantes	Experiencia Única del Cliente
4. Presiones de Precio y Margen	Valor diferenciador
5. Presiones de Ventas y Participación de Mercado	Relevancia Clara
6. Combinaciones y Escisiones	Reposicionamiento
7. Crecimiento Orgánico	Nueva Entrada al Mercado, Extensiones de Producto/Línea, <i>Co-Branding</i>
8. Nuevos Flujos de Ingresos	Licencias
9. Desempeño del Precio por Acción	Comunicación Marca al Inversionista
10. Atracción, Retención y Productividad de los Empleados	Alineación Interna de Marca