
LAS MARCAS, ACTIVOS CLAVES DE LA GESTIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

GONZALO BRUJÓ

Consejero Delegado
Interbrand

Uno de los grandes dilemas a los que se enfrentan las compañías en épocas de recesión económica es el de tomar decisiones relacionadas con posibles recortes en marketing y comunicación. Lo que a primera vista puede parecer una solución temporal, se puede convertir en un problema directamente relacionado con la propia salud del negocio.

Si en 1978 el 85% del valor de una compañía estaba en sus activos tangibles, como la infraestructura o las instalaciones; en 2004, el 72% de este valor residía en los activos intangibles ligados con la inteligencia, los recursos humanos, la comunicación, la marca y su gestión. Pero, ¿qué es una marca? ¿Qué representa y cómo crea valor a la compañía? ¿Por qué hay que gestionarla y cómo se hace?

Hay quienes piensan en marca y tan sólo ven un logotipo, una representación gráfica para denominar el negocio, pero la marca es eso y mucho más. Es una combinación de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados por una marca registrada que, si se gestiona adecuadamente, genera valor e influencia. El objetivo de una marca es garantizar relaciones que creen y aseguren beneficios futuros mediante un incremento de la preferencia y la fidelidad del consumidor. Las marcas simplifican el proceso de toma de decisión de compra y suponen tanto una

garantía de calidad como una verdadera alternativa diferente, relevante y creíble frente a las ofertas de la competencia (1).

La propia naturaleza estratégica de las marcas, como activos capaces de generar valor en el largo plazo, hace que sea necesario considerarlas como fuente de ventaja competitiva y por tanto, como un activo prioritario. Las marcas fuertes garantizan estabilidad en la demanda, proporcionando mayor seguridad a futuro y por tanto reduciendo la incertidumbre.

Si la marca es importante en épocas de bonanza, en situaciones de crisis o recesión económica se torna indispensable, tanto por la relevancia para las compañías, como por la capacidad que tienen de ofrecer una propuesta de valor diferenciada frente a la competencia. Las marcas contribuyen directamente a la propia salud del negocio, ya que si se gestionan correctamente y se responde a las necesidades

de sus audiencias, el valor generado al consumidor se traduce en valor para la empresa. Por tanto, la crisis no debe ser un freno para la inversión en nuestra marca, sino que debe ser una oportunidad para replantearse la verdadera promesa que nuestra marca encapsula frente a los clientes y demás audiencias clave.

IMPORTANCIA DE LA MARCA EN EL CONSUMIDOR

A medida que los mercados se contraen, crece la incertidumbre y se reduce la renta disponible, los consumidores reconsideran sus decisiones de compra, reformulan su ecuación de precio-valor-calidad y se vuelven más exigentes, volubles e imprevisibles. Ante esta situación, todas las compañías pueden y deben sacar provecho de estos momentos en los que el consumidor es más voluble que nunca. Las marcas ganan al dirigir las elecciones de compra, ya que normalmente su habilidad para robar cuota de mercado es limitada, porque muchos consumidores adquieren los productos a los que son fieles como dirigidos por un piloto automático, sin dar apenas opción a que otras marcas conecten con ellos.

Pero debido a la crisis, los consumidores reconsideran casi cada decisión de compra y he aquí una gran oportunidad para volvernos relevantes hacia el consumidor creando una promesa de marca que genere confianza, realizando estrategias que apelen a los factores a los que el consumidor es más sensible en esta época. De este modo se conseguirá una primera acción de compra, a la que seguirán muchas más y donde se establecerá una fidelización que perdurará aún cuando la crisis haya finalizado.

A esta situación podríamos calificarla como la paradoja de la crisis. Las mismas fuerzas extraordinarias que congelan la liquidez, amenazan la solvencia y obligan a los consumidores a recortar su presupuesto, abren también camino a nuevas oportunidades para las marcas, permitiéndoles acceder a una zona en la mente del consumidor que antes estaba vedada.

Los hechos demuestran cómo una crisis implica cambios en el comportamiento de las personas, pero no significa que todos los consumidores vayan a dejar de adquirir productos y servicios.

Según esto, llegamos a la conclusión de que el consumidor tiene que estar siempre en el centro de la estrategia de negocio y más aún en épocas de recesión económica cuando, como hemos visto, su fidelidad hacia la marca se puede volver cuestionable. Por ello, es fundamental que las compañías reflexionen sobre la relación que establecen con sus audiencias a través de la marca, entendiéndolas necesidades

actuales, analizando los factores que impulsan la demanda y desarrollando aquellos atributos de marca que garanticen diferenciación, identificación y relevancia.

Hay que dejar de lado la política corporativa y evadir los conflictos internos. Por ello, lo primero en lo que nos tenemos que fijar es si la personalidad de nuestra marca está en consonancia con lo que el consumidor está percibiendo. Esta personalidad, la configuran los atributos que están clasificados según tres tipos: básicos, representan los atributos base mínimos comunes a toda la industria en la que la marca opera; valorados, son aquellos atributos que para determinadas audiencias tienen especial relevancia; y diferenciadores, son los atributos que nos definen y nos hacen únicos, diferenciándonos de la competencia.

Los principales atributos de una marca son los siguientes:

Diferenciadores, que diferencian y hacen únicos frente a la competencia

Valorados, que para determinadas audiencias tienen especial relevancia

Básicos, que son los mínimos comunes a la industria donde la marca opera

En situaciones normales, las compañías comunican los atributos diferenciadores y valorados, dado que un discurso acerca de atributos básicos que se suponen cubiertos, carecería de sentido ya que se da por sentado que cualquier aerolínea es segura, cualquier banco solvente y que cualquier inmobiliaria va a entregar el piso que se ha comprado. Pero, lo cierto es que en la situación actual donde por ejemplo, existe un alto ratio de clientes que piensan en cambiar su entidad financiera debido a la falta de seguridad y solvencia que éstas están demostrando, o cuando miles de personas se han quedado sin el piso adquirido, se hace necesario comunicar e incluso hacer hincapié en esos atributos básicos, que por así decirlo, se vuelven valorados, para restaurar la relación de la compañía con su público.

Una vez hayamos verificado que la realidad de la compañía y la percepción del consumidor se corresponden y no hay ninguna laguna entre las dos situaciones, la compañía debe seguir comunicando e invirtiendo en marketing y comunicación. Cada sector funciona de una manera determinada y cada marca satisface una serie específica de necesidades funcionales y emocionales. Por eso, identificar los principales criterios que rigen las decisiones de compra de los consumidores es fundamental de cara a convertir una marca en la razón de elección frente a otras alternativas.

Ante el pánico inicial y la urgencia por recortar gastos, la clave está en convertir a la marca en un verdadero aliado, considerándola no como parte del problema, sino como parte imprescindible de la solución.

LA MARCA, UN ACTIVO ESTRATÉGICO QUE GENERA VALOR †

Una adecuada gestión de marca tiene un efecto directo en la propia capacidad de incrementar el valor de una compañía. Una marca bien gestionada tiene una influencia clara en variables de comportamiento de los consumidores, generando un efecto en ventas y por tanto creando valor de marca y valor para el accionista.

Por ello, las compañías deben entender la capacidad que tienen las marcas para seguir generando beneficios económicos y reducir los riesgos a futuro. El hecho de que una marca proporcione una mayor seguridad en la demanda hace que en épocas difíciles sea necesario entender cómo se materializa esta generación de valor. Una crisis es una oportunidad para verificar el estado de nuestra marca y sólo aquellas compañías que sigan gestionando sus activos intangibles saldrán reforzadas y manteniéndose en la mente del consumidor.

¿Cómo puede un simple activo intangible generar tanto valor para una compañía?

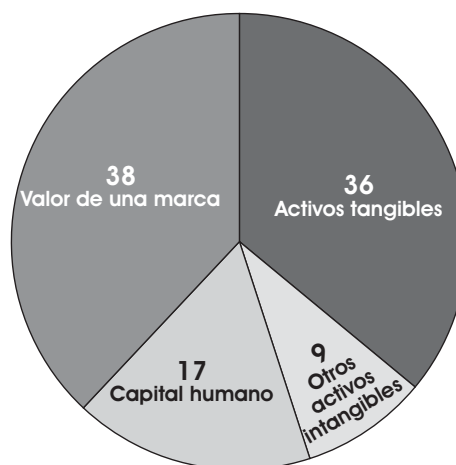
La principal respuesta es porque no es solo un activo intangible, sino un intangible estratégico. No sólo lo demuestran los estudios estadísticos sino que además, las cifras de las compañías lo avalan. El valor de una marca dentro de la compañía representa aproximadamente el 38% del valor de la empresa, tal y como se explica en el gráfico 1. El resto de porcentajes correspondería a capital humano (17%); otros activos intangibles (9%) y activos tangibles (36%) (2).

¿Cómo se verifica dicha generación de valor? ¿Cómo podemos «tangibilizar» el valor de la marca como activo intangible?

Interbrand lleva más de 20 años realizando valoraciones financieras de marcas. Tanto por razones contables, fiscales o legales, como por razones estratégicas y de gestión de marca, la metodología de valoración desarrollada por Interbrand es una fórmula contrastada y rigurosa que examina las marcas a través de la óptica de la fortaleza financiera, la importancia de la marca en los motivos de compra del consumidor y la probabilidad a futuro de generación de ingresos procedente de la marca. En definitiva, el valor de una marca es el valor actual

GRÁFICO 1

VALOR DE UNA COMPAÑÍA



FUENTE:
Interbrand.

neto de las ganancias de marca, lo que nos permite medir en términos financieros lo que representa la misma dentro de la empresa.

En este contexto, cabe reseñar el sistema de valoración de marcas de Interbrand, basado en los siguientes parámetros:

- Fortaleza financiera
- Importancia de la marca en los motivos de compra del consumidor
- Probabilidad futura de generación de ingresos procedentes de la marca

LA CRISIS: LAS MARCAS CUENTAN PARTE DE LA HISTORIA †

Si analizamos el ranking de Mejores Marcas Globales (3) (BGB, 2010) y el ranking de Mejores Marcas Españolas (4) de 2009, vemos cómo el estudio recoge a aquellas marcas que han sido gestionadas eficazmente y, cómo las marcas que no han seguido una buena estrategia se han visto afectadas negativamente, disminuyendo su valor e incluso desapareciendo del ranking.

En el ranking de Mejores Marcas Globales 2010 (gráfico 2) destaca la entrada del Santander, el primer banco de la eurozona, que ha conseguido una posición 68 con un valor de 4,846 millones de dóla-



GRÁFICO 2

RANKING BEST GLOBAL BRAND 2010

FUENTE:
Interbrand.

res, convirtiéndose así en la segunda marca española en entrar en este ranking después de *Zara*.

Esta entrada pone de manifiesto como, en un año particularmente difícil para el sector de Servicios Financieros, la buena gestión de la marca Santander le ha valido para entrar en un *ranking* global. Su gestión y un ambicioso plan estratégico de expansión internacional que ha culminado con las adquisiciones de Abbey, Alliance & Leicester, Sovereign, SEB y Banco Real entre otros. El proceso global de rebranding, sus patrocinios de Fórmula 1, la transparencia y honestidad con la que actúa y el seguimiento de un modelo de banca afianzado y conservador, son factores que le han permitido conseguir una posición privilegiada.

Por sexto año consecutivo *Zara* sigue presente en el *ranking* y, desde su entrada en 2005, ha mejorado su posición en 29 puestos y ha aumentado su valor en 3,738 millones de dólares. Esta trayectoria le ha permitido entrar dentro del top 50, en la posición 48, incrementando un 10% su valor con respecto al año anterior y convirtiéndose en una de las 5 marcas que más han crecido a nivel global desde que entró en el *ranking*.

La presencia de dos marcas españolas en un *ranking* global de reconocido prestigio y uno de los más importantes del mundo, es un gran impulso a la iniciativa de la marca España y pone de manifiesto la buena gestión y trayectoria que nuestras marcas están realizando y cómo nuestra forma de dirigir el negocio va ganando territorio entre las marcas más importantes, sirviendo de referencia e impulso al

resto de marcas españolas de proyección global como BBVA, Mango, Movistar e Iberdrola. A medida que estas y otras marcas incrementan su presencia internacional y culminan sus procesos de *rebranding* y unificación de marcas, podremos presenciar nuevas entradas de enseñas españolas en futuras ediciones del BGB.

Centrándonos más en el conjunto del *ranking* globalmente, vemos como aparecen marcas de diversos sectores, y aunque en esta edición las financieras han experimentado una pérdida de valor alta, a excepción de JP Morgan, se ve compensado por la entrada de Santander, Barclays y Credit Suisse. Y es que en este sector la marca se ha vuelto muy importante, aunque históricamente la industria financiera tuvo baja implicación con sus clientes, se guiaba por la inercia y apenas prestaba atención a las marcas.

Ahora el panorama es diferente y los bancos han comenzado a seguir estrategias de branding que les han hecho más cercanos al cliente, menos fríos, y herméticos. Las campañas publicitarias buscan siempre ese guiño hacia el consumidor, mostrando ser una ayuda para cada cliente e intentando ofrecer una solución a medida para cada uno de ellos. Publicidad, eventos o patrocinios son algunas de las líneas que los bancos siguen para tener mayor visibilidad.

Si citamos marcas que han tenido una pérdida de valor alta, encontramos a Harley Davison que ha bajado, y es que el que fuera líder de este sector hace ya muchas décadas, no ha sabido adaptarse a los tiempos, ha perdido su cuota de mercado por



GRÁFICO 3
RANKING DE LAS MEJORES MARCAS ESPAÑOLAS EN 2009

FUENTE:
Interbrand.

no saber entender a un consumidor que antes la aclamaba y compraba sus productos y ha querido llegar a audiencias que no estaban a su alcance. En sus comienzos, la marca, quiso ofrecer la experiencia Harley invitando a altos ejecutivos a conducir sus motocicletas por diversos rallies y trazó una estrategia de ventas y experiencia de marca absolutas, pero con el paso del tiempo no ha sabido mantener esa diferencia y relevancia que le caracterizaba, sumado a una crisis económica que ha hecho a los consumidores recortar gastos.

Marcas que a pesar de la crisis han aumentado su valor en esta edición son por ejemplo, Blackberry que ha sido una de las grandes sorpresas en el ranking de 2010; y Apple que gracias a su apuesta por la innovación con el lanzamiento de nuevos productos como el Ipad ha aumentado su valor de marca. Fueron muchos los que afirmaron que el sector lujo seguiría siendo uno de los grandes perjudicados por la crisis pero lo cierto es que en cuanto al valor de marca se refiere, el ranking refleja como todas estas marcas ha subido posiciones: Tiffany&Co, Gucci, Hermes, Armani o Prada. Y es que el segmento del lujo ve aumentar el valor de marca, no solo por las ventas, si no por el excelente trato al cliente con una gran experiencia en tienda, con un packaging a la altura de la categoría y unas condiciones de asesoramiento y exclusividad que hacen a la marca irrepetible en su segmento.

No podemos dejar de mencionar el desplome de Nokia, que no ha sabido hacer frente a las innovaciones constantes de Blackberry y Apple, lo que le ha supuesto perder valor y quedarse a un lado de las otras dos grandes marcas.

Por su parte, en el ranking de las Mejores Marcas Españolas 2009 (gráfico 3), vemos como todas las marcas que quedan recogidas comparten elementos comunes que las hacen sobresalir de las del resto de su sector. Son reconocidas como marcas líderes en las industrias en las que operan y destacan precisamente por su dinamismo, capacidad de innovar, crecimiento sostenido a lo largo del tiempo y su vocación de internacionalización más allá de sus mercados naturales, amparadas por una buena estrategia de marca y una buena gestión de negocio.

Los atributos de las marcas líderes son los siguientes:

- ✓ Dinamismo
- ✓ Capacidad de innovar
- ✓ Crecimiento sostenido en el tiempo
- ✓ Vocación de internacionalización

Si nos referimos por ejemplo a la internacionalización, llegamos a la conclusión de que, aunque es una de

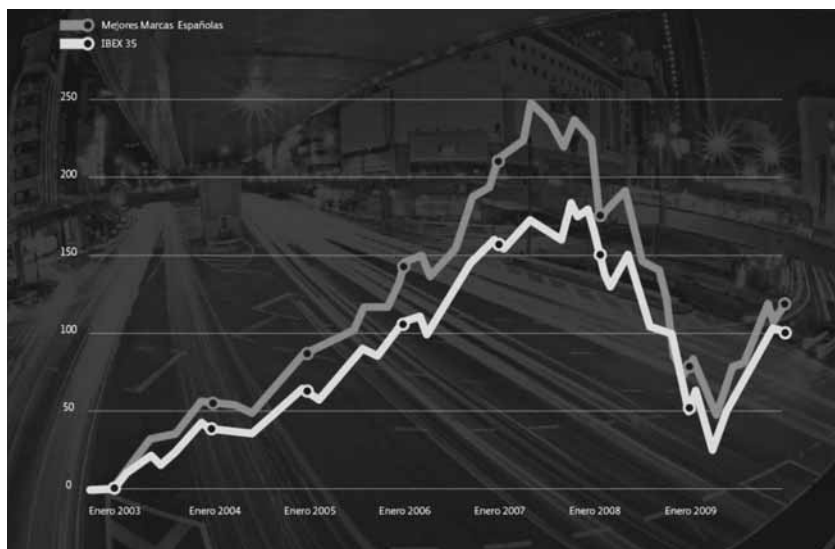


GRÁFICO 4
EVOLUCIÓN FINANCIERA,
IBEX 35, MME

FUENTE:
Interbrand, 2009.

las asignaturas pendientes de muchas marcas españolas, el ejemplo de otras como, Zara, Santander, Mapre, Movistar o Prosegur ponen de manifiesto cómo la expansión hacia otros mercados es un claro eje de crecimiento a la marca en sí. La internacionalización de las marcas cumple un doble objetivo; por un lado ser referentes y ejemplos para otras marcas en este camino y, por otro, se convierten en embajadores de la marca España en el exterior, dando prestigio y valor a nuestro país. Lo que está claro es que a medida que las fronteras se rompen, las necesidades de los consumidores se vuelven más homogéneas a nivel global, otorgando a las marcas la oportunidad de ser visibles en los mercados internacionales.

En cuanto a la innovación constituye sin duda alguna otra línea de crecimiento para las marcas, especialmente en épocas de recesión ya que la creatividad y la innovación generan mayor valor y se convierten en una verdadera ventaja competitiva. De las marcas que aparecen en esta edición, podemos resaltar la apuesta que hace el FC Barcelona por su cantera frente a los millonarios fichajes de su principal competencia, así como el trabajo continuo que realiza Bankinter siguiendo novedosas estrategias de branding o la evolución de Tous en su isotipo para llegar a más audiencias. Todo ello aporta sin duda grandes beneficios a la marca.

Esta edición del *ranking* refleja que las marcas a pesar de ser susceptibles a cualquier factor externo como la crisis, son capaces de aportar estabilidad y robustez al negocio a través de mayores niveles de preferencia y lealtad. Prueba de ello es la superioridad en valor bursátil que las marcas del ranking demuestran ante las del Ibex 35.

Crisis propias ↓

Algunas marcas han atravesado sus propias crisis motivadas por diversos factores, pero es interesante analizar cómo consiguen salir airoso de la situación, dándole un giro a su comunicación y poniendo en uso una buena planificación estratégica para devolver la confianza al consumidor.

Mc'Donalds tuvo su propia crisis a raíz del problema sanitario de la obesidad y tenía varios frentes abiertos, todos ellos conflictivos en los que se les acusaba de ser la causa de este problema. El famoso documental de Super Size Me, tuvo tanta afectó notoriamente a la marca y les costó el divorcio de Rolland Mc'Donalds y Mickey. En un año sus beneficios descendieron en 5.000 millones de euros, habían caído por su propio peso y decidieron tomar medidas estratégicas. El número uno en comida rápida no podía permitirse el lujo de mostrarse débil ante su público y ante su competencia. Las medidas no se hicieron esperar y su comunicación se basó en actuar, en darle la vuelta a la situación realizando acciones que le permitieran recuperar su posición de liderazgo global, una alta inversión en marketing y comunicación que tuvo buenas consecuencias.

Los menús de hamburguesas y raciones de patatas fritas acompañadas de los tamaños más grandes de refrescos, dejaron paso también a una dieta más saludable a los ojos del consumidor. Ensaladas, agua mineral, zumos o yogures se abrieron un hueco en las cartas de elección de los consumidores. También se realizaron numerosos pases vip para que el público viera de primera mano que la carne utilizada pasaba

los más altos controles de calidad y junto con Applus realizaron una acción de endoso (5) a través de la cual se ponía de manifiesto la alta calidad de su carne cien por cien vacuno. De esta forma Mc 'Donalds no sólo asumía el error que se le había atribuido, sino que además demostraba que era capaz de seguir siendo número uno adaptándose a las necesidades que sus consumidores demandaban, ofreciendo productos sanos y beneficiosos.

Nadie duda que las pérdidas sufridas por la compañía, unidas al alto desembolso que tuvieron que realizar para lavar su imagen, le costó cifras astronómicas. Una inversión que sin duda alguna les ha reportado grandes beneficios a pesar de invertir más, cuando menos tenían.

El caso de Toyota es diferente y aunque también ha vivido su particular crisis interna su modo de reacción dista de una buena estrategia. La compañía japonesa, avanzó a pasos agigantados por todos los mercados internacionales, especialmente en EEUU pero, los clientes de Toyota comenzaron a cuestionar la calidad de los vehículos que habían adquirido por su bajo rendimiento y la calidad de los materiales empleados. No había respuesta que justificaran tales reclamaciones y mientras la avalancha de quejas crecía en EEUU, las decisiones siguieron tomándose desde Japón sin hacer nada al respecto y sin disponer de una base real en EEUU donde se tomaran medidas.

Durante el 2009, Toyota tuvo que retirar docenas de vehículos por múltiples defectos, sobre todo en el acelerador, y se decidió nombrar a un jefe de calidad aunque realmente no existía una predisposición a cambiar ninguna estructura corporativa que mejorase los problemas que existían.

La desconfianza interna entre los técnicos y la falta de coordinación y comunicación son las causas de su crisis, según indica Jim Olson, el que fuera portavoz de la compañía en EEUU. Aunque finalmente los vehículos fueron retirados, su lenta respuesta a las quejas y la falta de una estrategia de reacción ante los problemas le ha costado a la empresa una multa de 16,4 millones de dólares e inversiones millonarias en marketing para no perder a sus clientes. Como resultado, Toyota no solo ha perdido la confianza de sus clientes si no también su posición de liderazgo en el sector automovilístico.

Un pequeño ejemplo que pone de manifiesto la progresiva caída que esta compañía está sufriendo, por no dar solución a los problemas, por no cambiar determinadas pautas en la fabricación, por no responder con transparencia y eficacia ante el público y la propia compañía y por no comunicar de forma coherente y consistente a sus audiencias.

OPORTUNIDADES QUE BRINDA LA CRISIS ↓

La gestión de una marca es igual de importante en todos los sectores y en todas las compañías, ya sean grandes, medianas, pequeñas o multinacionales. Cada una, en su medida y en su alcance y potencial, debe gestionar la marca. Es inevitable, que por tradición, desconocimiento o no considerar importante el marketing, la marca quede relegada a un segundo plano. Al igual que el sector de la construcción ha tenido una baja implicación con la marca, el sector del lujo la gestiona en todos los puntos de contacto con el consumidor. Por ello es interesante reflexionar a cerca de algunos ejemplos en los que el branding ha aportado beneficios en esta época de recesión, recortes y presupuestos ajustados.

Las marcas del distribuidor, (MDD) comúnmente llamadas marcas blancas, han sido unas de las beneficiadas. Mientras la tasa de paro aumentaba a un ritmo vertiginoso y las ventas caían a pasos agigantados, el pánico se apoderaba de la mayoría de las decisiones de compra de los consumidores. Sin duda, uno de los gastos que ninguna economía familiar se puede permitir el lujo de acabar con él, es el destinado a la alimentación e higiene y en este sentido, las marcas del distribuidor se han convertido en una buena solución, convirtiéndose en el mejor aliado para conseguir estirar al máximo el dinero del bolsillo.

Y es que los productos con el sello de los comercios permiten un ahorro hasta del 40%, lo que se traduce en al menos 90 euros menos de gasto a la semana en la cesta de la compra. Ganan los consumidores y, sin duda, ganan las marcas del distribuidor que han visto aumentar sus ventas en un 20%. En España el 33% de los productos vendidos en superficies de más de 100m² son MDD, somos el cuarto país europeo por cuota de mercado de las MDD y se prevé que éstas sigan ganando terreno. Pero la cruz de la moneda, la ponen las marcas de los fabricantes que como era de esperar han sufrido los estragos del aumento de las ventas de sus competidores del distribuidor en el lineal.

Aún así, las marcas del fabricante siguen apostando por la inversión en I+D+i, conscientes de que no pueden dejar escapar su cuota de mercado y perder la fidelidad de sus clientes. Marcas como Campofrío o Damm, por ejemplo, siguen ganando valor y su diversificación y apuesta por el consumidor les hará sin duda salir reforzadas.

Volviendo al ámbito de las MDD, cabe decir que el pionero en España fue hace treinta años la cadena de supermercados DIA que con el tiempo ha conseguido erigirse como líder de la categoría apostando por la calidad, la innovación y el desarrollo al mejor

precio. Otro caso digno de mención es Mercadona, con cuya línea de productos, amparados bajo una marca propia según la categoría a la que pertenezcan, Hacendado para alimentación, Bosque Verde para limpieza del hogar o Deliplus para cuidado personal, ha conseguido hacer estragos en el sector creciendo hasta superar las mil tiendas repartidas por toda España.

Y es que la comunicación en el sector de la alimentación, se ha basado sobre todo en una constante inversión por parte tanto de marcas del distribuidor como del fabricante. Las primeras, con el fin de poder desvincularse de la etiqueta de productos ligados únicamente al buen precio y apostando por atractivos y cuidados *packagings* e inversión en I+D+i; y las segundas para lograr seguir diferenciándose de una competencia que cada vez se hace más fuerte.

El fenómeno de las redes sociales ha sido un elemento destacado e importante para las campañas de *marketing online* de aquellas empresas que han decidido apostar por este nuevo canal de comunicación y que tan buenos resultados ha aportado a ambas partes. A pesar de ello, las compañías deben contar con una buena gestión de marca *online*, porque constituye un canal peligroso que puede acabar con nuestra marca en un día. Así mismo es necesario contar con un manual de gestión de crisis online para evitar desastres y poder reaccionar a tiempo en caso de que las cosas no marchen bien.

Por un lado, las redes han visto aumentar su consumo un 12% a pesar de la crisis y por otro, las empresas han encontrado en esta herramienta una nueva forma de comunicación efectiva y original para llegar a sus clientes. Muchas han sido las compañías que han apostado por estos nuevos canales de comunicación, por ejemplo, Virgin Atlantic y American Airlines se han posicionado en Facebook de tal manera que lo utilizan como una plataforma paralela de reservas. Esta última brinda al usuario la posibilidad de buscar a través de dicha red tarifas más baratas, compartirlas con los demás usuarios y almacenarlas hasta el momento en que decida o no realizar la reserva. De esta manera, la compañía puede acercarse al cliente, conocerlo mejor y segmentarlo, una buena solución de apostar por la marca a bajo coste.

Virgin Atlantic por su parte, utiliza la plataforma como canal para obtener un *feedback* de sus clientes; aprovecha para comunicarse con éstos y con la información obtenida mejoran sus campañas y promociones. Coca Cola España ha lanzado una campaña en la que a través de Tuenti, felicitará el cumpleaños a todos los usuarios, llegando así a más de cinco millones de internautas.

A pesar del éxito y del impulso que estos canales ofrecen, las marcas deben escoger cuidadosamente su

estrategia en estos nuevos canales de comunicación, ya que son plataformas en las que los usuarios buscan opiniones de otros consumidores para obtener información de las marcas sin que exista ningún tipo de interés detrás. Por ello, muchas veces una mala planificación puede jugar una mala pasada y volver en contra la campaña. Es el caso de Burger King que lanzó en Estados Unidos, a través de Facebook, el «Sacrificio Whopper» por el que la marca regalaba una hamburguesa de este tipo a todo aquel que eliminara a 10 amigos. Aunque el resultado fue sorprendente y en tan sólo una semana consiguieron 233.906 eliminados, la reacción de la plataforma no se hizo esperar e introdujo una aplicación por la que el amigo eliminado descubría que «había sido cambiado por una hamburguesa».

Facebook obligó a Burger King a retirar la campaña alegando que el objetivo de las redes sociales era conectar a personas de distintos países y esta acción atentaba contra su naturaleza empresarial. De ahí la importancia de tener muy claro el tipo de acciones a realizar, ya que aunque estas plataformas ofrecen innumerables posibilidades y formas originales de llamar la atención, la marca no puede olvidar su posicionamiento ni atentar contra el del soporte en el que realiza las acciones.

Y es que si se planifica y organiza bien una campaña de marketing a través de Internet aporta grandes beneficios como:

- ✓ Aumentar la visibilidad de la marca y permite llegar a la mente del consumidor de forma directa y original
- ✓ Obtención de un feedback sobre la marca gracias a los comentarios y respuestas de los usuarios
- ✓ Reducir costes y tener un impacto mayor en el público objetivo porque permite la segmentación

Resulta beneficioso analizar este tipo de estrategias ya que viviendo una misma situación, algunas marcas y sectores consiguen salir airosos por la confianza que depositan en la gestión de la marca, buscando nuevas alternativas que les permitan tener visibilidad y, como otras caen o se estancan en la gestión del negocio.

RECOMENDACIONES PARA UNA MARCA EN TIEMPOS DE CRISIS ‡

Una crisis, igual a una oportunidad. Como decíamos al principio, una crisis es la mejor forma de verificar la fortaleza de nuestra marca. Aprovecharse de la situación, es la mejor forma de plantarle cara, sobrepasando a la competencia utilizando los métodos y tecnologías adecuadas. Ahora más que nunca

considerar el presupuesto de marketing nos hará ganar en notoriedad y diferenciación.

Gestionar la marca dentro y fuera. La gran mayoría de las compañías suelen tener marcas corporativas y marcas comerciales. La primera, está mucho más enfocada a los empleados e inversores y la segunda a clientes y consumidores y ambas deben estar gestionadas adecuadamente. La marca corporativa ayuda a implicar al equipo humano en la cultura empresarial y que los empleados sean a su vez comunicadores de la marca ya que un empleado contento e integrado en su empresa y que se sienta informado de todo lo que ocurre en la compañía, proyectará una imagen positiva y contribuirá a dar sensación de tranquilidad ante sus públicos e inversores.

No menos importante es la marca comercial, la que los consumidores perciben y la que necesita ser gestionada con fuerza. No hace falta tirar el presupuesto, en la actualidad hay nuevas fórmulas que permiten seguir teniendo presencia con recursos limitados. Acciones de *marketing online* y *Mobile branding* son algunas de las soluciones que permiten estar en activo sin que el dinero sea una traba.

Aprovechar la oportunidad con inversiones inteligentes. Es necesario invertir de forma inteligente y estudiar qué productos, mensajes y medios van a ser nuestros aliados. Tenemos que tener en cuenta que el coste y esfuerzos necesarios para fidelizar a los clientes existentes es menor que el que se necesita para conseguir nuevos y mucho menor que el que se emplea para recuperar a los perdidos. Para llevar a cabo este punto es necesario analizar cualquier información que el consumidor nos haya podido dejar, bien a través de redes sociales, por encuestas online, buzón de sugerencias etc, una información muy valiosa que nos servirá de cara a segmentar clientes, ya que no todos son igual de rentables. De esta forma podremos hacer una comunicación más personalizada y efectiva.

Entender al cliente. Los ciclos económicos cambian las necesidades de los consumidores y por ello resulta muy importante entender sus motivaciones en cada momento. Para evitar que existan fugas de clientes como consecuencia de no estar contentos con lo que se les ofrece, debemos realizar propuestas innovadoras y diferenciadas para mantener a los clientes. Para ello es necesario conocer tanto a los actuales como a los potenciales a través de sencillos estudios de perfiles de consumidor.

Realizar una comunicación multicanal. La diversidad y proliferación de nuevos medios y formatos, hace que las marcas ya no puedan estar visibles en todas

partes de forma equitativa. Al mismo tiempo, la línea entre los canales de comunicación y canales de distribución es cada vez más borrosa. Por ello, la compañía debe planificar el alcance y tipo de exposición que desea que su marca tenga en los medios teniendo en cuenta qué canal va mejor en cada situación. Hay que aprovechar la oportunidad de la gran variedad de canales de los que disponemos para llegar así a todas las audiencias y poder hacer una comunicación acorde a cada segmento de mercado; herramientas como *product placement*, publicidad convencional, *mobile branding* o redes sociales son una buena forma de llegar a todos.

Comunicar con confianza y de forma coherente.

Un gran error que, a veces, cometen las compañías es no comunicar cuando se encuentran ante un problema. Ya lo dice el refrán «quien calla otorga» y el silencio es el peor enemigo de una compañía. La sociedad, los consumidores y los accionistas verán en esa falta de transparencia un problema que tan sólo hará alarmarlos y cuánto menos tranquilizarlos. La clave está en coordinar la comunicación interna y externa y en realizar una nueva forma de comunicación adaptada a la nueva situación empresarial.

Superar las expectativas del cliente frente a la crisis.

Cada cliente y cada consumidor tiene una percepción diferente de lo que ocurre en las empresas por la información que les llega de diversas fuentes. Es por ello que la mayoría piensa que la reacción de una compañía es comportarse de acuerdo con la situación por la que atraviesa. Pero, lo importante es sorprenderlos y realizar acciones de comunicación y notoriedad, aquellas que nunca pensaron que realizaríamos por estar en crisis. De esta forma superaremos las expectativas de nuestros consumidores y además saldremos más potentes de esta desfavorable situación.

CONCLUSIONES ▾

La marca es indispensable para cualquier compañía porque es el elemento clave diferenciador entre empresas y es la punta del iceberg que un consumidor percibe de la misma.

Es un activo que crea valor tanto para el consumidor como para la compañía y para triunfar tiene que estar enfocada a las necesidades del consumidor.

Una crisis es un punto de inflexión para verificar el estado de nuestra marca, pero nunca debe recortarse la inversión en marketing en momentos de incertidumbre económica, y una estrategia acertada es buscar alternativas de bajo coste que nos permitan seguir comunicando.

Las compañías que sigan apostando por la marca en crisis saldrán fortalecidas, y siempre debe tenerse en cuenta que es mucho más costoso recuperar un cliente que mantenerlo, de ahí la importancia de cuidarlo para que siga siendo fiel a nuestra marca.

«Se necesita toda una vida para construir una marca y tan sólo un minuto para destruirla»

Warren Buffet.

NOTAS ↓

- [1] El Glosario de las Marcas, Jeff Swystun. LID editorial, 2008.
- [2] Fuente: Interbrand, Business Week, JP Morgan. 2007.
- [3] Ranking por valor de marca realizado por Interbrand anualmente que recoge las 100 mejores marcas a nivel global.
- [4] Ranking por valor de marca realizado por Interbrand cada dos años que recoge las 30 mejores marcas a nivel nacional.
- [5] Utilizar de forma consentida el nombre de otra marca para avalar algún aspecto de la nuestra.