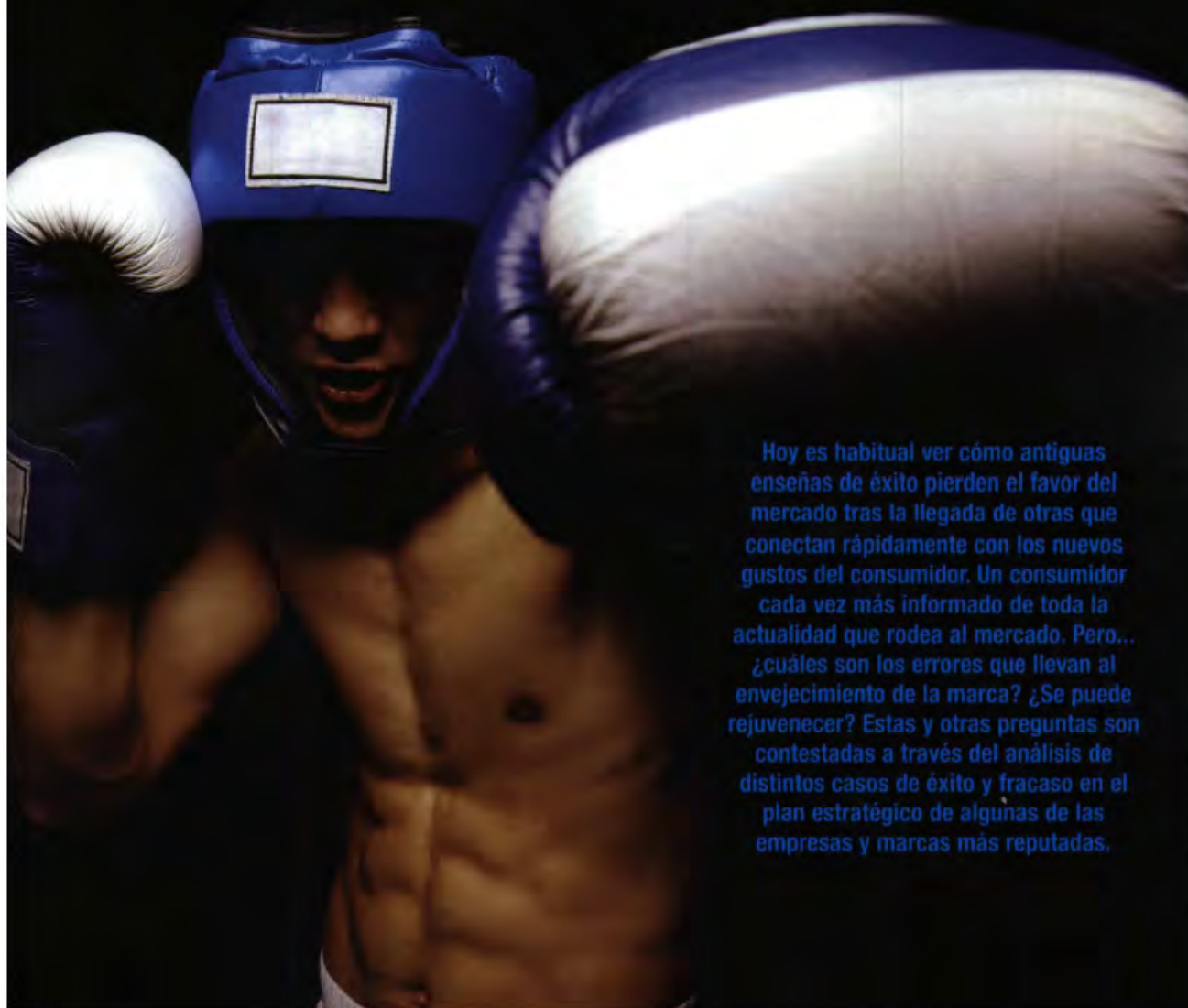


Marcas veteranas que suben al ring

Recupera tu 'punch' con el consumidor



Hoy es habitual ver cómo antiguas enseñas de éxito pierden el favor del mercado tras la llegada de otras que conectan rápidamente con los nuevos gustos del consumidor. Un consumidor cada vez más informado de toda la actualidad que rodea al mercado. Pero... ¿cuáles son los errores que llevan al envejecimiento de la marca? ¿Se puede rejuvenecer? Estas y otras preguntas son contestadas a través del análisis de distintos casos de éxito y fracaso en el plan estratégico de algunas de las empresas y marcas más reputadas.

Hace no mucho tiempo la estrategia de las empresas y marcas era clara: vence a la competencia. Con ese objetivo muchas empresas han creado grandes imperios, en los que diferenciándose de sus competidores conseguían la simpatía de la clientela. Pero esos tiempos en los que con la simple diferenciación se ganaba el favor del consumidor han llegado a su fin. El cliente del siglo XXI es más hábil, está mejor preparado y dispone de infinitud de herramientas que le permiten en todo momento saber más y mejor sobre cada una de las propuestas que compiten en el mercado.

Partiendo de este análisis, Julio Wallovits y Pau Virgili, especialistas en comunicación y marketing, se decidieron a lanzar su libro *La reconciliación del consumidor* (Empresa Activa, 2011) en el que mediante diferentes casos sobre grandes marcas y empresas se identifican con sencillez los errores y aciertos que pueden llevar al éxito o al fracaso a una marca.

El consumidor sabe más que tú

Es tentador echar la culpa de todos los males al cliente, de hecho "mi negocio lleva años funcionando de forma excelente y si ahora atraviesa una crisis de resultados es porque ellos me están dando la espalda, ya que prefieren las facilidades de un centro comercial a mi pequeña y tradicional tienda". ¿Cuántas veces hemos oído en boca de un empresario una excusa similar a esta? Seguro que unas cuantas, y la verdad es que se equivoca. No faltan casos de marcas o empresas que en vez de buscar el por qué de sus errores se limitan a levantar el dedo acusador en dirección a los clientes sin tan siquiera hacer el esfuerzo de conocer el porqué. Debemos investigar, conocer los puntos fuertes de nuestra competencia y, sobre todo, saber los gustos actuales del consumidor.

Existen casos cercanos de marcas que en base a la innovación han conseguido crecer de la nada y competir de tu a tu con las grandes cadenas y marcas. Por ejemplo la marca El Ganso es un claro ejemplo de como con el boca a boca y una imagen muy orientada hacia el gusto del consumidor joven es posible hacerse un hueco sin partir de inversiones millonarias. De hecho, nacieron en 2006 con la apertura de una modesta tienda en la calle Fuencarral de Madrid por parte de dos jóvenes emprendedores que viajaban a Londres en busca de ropa actual y económica, en la actualidad ya dispone de 12 tiendas propias y dos más fuera en Santiago de Chile y París.

Otro ejemplo interesantísimo de acierto empresarial en el que se escucha a los clientes y, en este caso, ayuda a mantener el éxito de la marca, sucedió hace apenas unos meses. La firma estadounidense GAP decidió a principios de 2010 cambiar el logotipo de su firma. Tras conocerse la noticia, en pocos días un perfil de Facebook en contra del nuevo logotipo reunió a más de 100.000 furiosos seguidores contrarios a este *new look*. El acierto de los dirigentes fue que supieron escuchar a sus clientes. No intentaron convencer al público de que eran ellos los que no estaban a la moda y de que ahora en el 2011 el diseño de la marca necesitaba un toque más actual. Manteniendo la imagen tradicional, GAP no sólo consiguió mantener el beneplácito del consumidor sino transmitir la idea a sus clientes de que GAP les escucha.

Las grandes también se equivocan

Otras marcas no han sabido reaccionar tan bien al cambio de preferencias del consumidor. Sectores como la industria del entretenimiento audiovisual o el sistema bancario, en palabras de Julio Wallovits y Pau Virgili "lejos de intentar descifrar las demandas del

En opinión de Julio Wallovits y Pau Virgili algunas marcas y empresas "lejos de intentar descifrar las demandas y seguir los caminos que le iban proponiendo, se han enfadado con su propio consumidor, defendiendo, a capa y espada su antiguo modelo de negocio. Esto sólo provoca que las marcas se arruinen por llevar la contraria a los movimientos naturales e inevitables que hacen los consumidores. Por eso es tan importante reconciliarse con ellos. Y para ello resulta vital entender dónde se mueven, descubrir adónde va su curiosidad y saber de qué hablan".

consumidor y seguir los caminos que le iban proponiendo, se han enfadado con su propio consumidor, defendiendo, a capa y espada, su antiguo modelo de negocio". Obviamente, por muy duro que resulte para las compañías cambiar su modelo productivo y de comercialización, este no es el camino óptimo para continuar teniendo éxito en un mercado competitivo.

¿Podemos considerar como un acierto batallar contra nuestro propio cliente? A tenor de los resultados de muchos de los ejemplos citados en *La reconciliación del consumidor* es bastante coherente dar una respuesta negativa a esta cuestión.

"Actualmente, el consumidor tiene más poder del que jamás ha tenido desde que se inventó el marketing", la existencia de internet ha dado una oportunidad inimaginable a los consumidores que ahora -antes de lanzarse a la compra de un producto- pueden conocer los pros y los contras de la marca, y cómo no, cualquier estrategia que se alinee en contra de sus intereses. Así que luchar contra ellos no tiene mucho sentido. Más sencillo y exitoso será descubrir sus nuevos gustos y adaptarse a ellos... y si no que se lo pregunten a Daniel Ek creador de Spotify, que ha alcanzado un éxito sin precedentes en un sector como la música, tan acuciado por la piratería en los últimos años y en el que los clientes habían dado la espalda por completo a

Según Wallovits y Virgili "la relación de las marcas con el consumidor tiene que evolucionar hacia una relación de iguales. Así, marca y cliente comparten información de modo transparente y la enseña, después de escuchar y pensar, le aporta valor real al consumidor partiendo de la innovación. El márketing de guerra ha muerto y sólo un márketing cómplice lleva a la reconciliación con el consumidor".

las casas discográficas. Pero como decíamos, lamentablemente no sólo el éxito es conocido y remarcable. ¿Quién no conoce la marca Danone? La insignia originaria de Barcelona que alcanzó el éxito desde Francia nació con un "pan debajo del brazo", ya que gracias a los beneficios de esta crema contra las afecciones intestinales estaba respondiendo a una demanda importante del consumidor. Pero a día de hoy la historia es diferente. Con la aparición de las marcas blancas, y tras una pequeña y poco rentable incursión en el sector, Danone se ha enfadado con sus clientes. La competencia le ha quitado terreno y en vez de luchar contra la adversidad potenciando su producto, la campaña de la compañía ha estado destinada a desprestigiar a la

competencia asegurando que "Danone no fabrica para marcas blancas" y anunciando que la calidad de las materias primas con las que se realizan estos yogures no son del todo saludables y de ahí, su abaratamiento en precios cercano al 50%. A través de este mensaje, en palabras de Julio Wallovits y Pau Virgili, "Danone lejos de decirle al consumidor que tiene una calidad que mantener y que no quieren comprometerla, le está diciendo: Danone no quiere adaptarse a sus necesidades". Nuestro consejo es que debe abandonar el rincón del ring, parar de defenderse y pasar al ataque, potenciando sus productos actuales e innovando en los gustos de su público. Esa es la idea que Danone debe transmitir a su consumidor, porque no nos engañemos, todos queremos marcas.

Errores como este son comunes. De hecho otras grandes empresas como El Corte Inglés están sufriendo en sus carnes la llegada de empresarios que han sabido atender a las necesidades actuales de los clientes. Caso de Mercadona, que durante 2010 incrementó sus beneficios un 47% llegando hasta los 398 millones de euros de ingresos, superando a

los supermercados de El Corte Inglés en casi 30 millones de euros.

Por lo tanto, debemos ser conscientes, como muchas veces oímos a los grandes deportistas, de que lo difícil no es llegar a lo más alto sino mantenerse y el secreto radica en escuchar los gustos e intereses de los consumidores puesto que tarde o temprano todos los modelos de negocio acaban muriendo por una idea más innovadora. Aunque sea un tópico muy recurrente y a veces hasta hiriente para el empresario, el cliente siempre lleva la razón.

Estamos a tiempo de cambiar y de continuar con nuestro crecimiento. Sólo necesitamos abrir bien los ojos y descubrir qué y cómo lo quiere el consumidor más hábil e informado de la historia. □ A.M.M.

Pau Virgili (izquierda) y Julio Wallovits (derecha), autores de 'La reconciliación del consumidor'.



Dos especialistas de renombre

Las carreras de Pau Virgili y Julio Wallovits tienen un dato en común: el éxito. No en vano Virgili ha pasado la mayor parte de su carrera profesional en algunas de las empresas internacionales más exitosas del planeta como Hewlett Packard o la consultora Summa Comunicación, donde lideró proyectos para compañías como Nike y Coca Cola, entre otros. MBA por la Universidad de Chicago, además ha realizado diversos estudios de postgrado en las universidades de Harvard, Columbia, Insead y NYU.

Wallovits lleva casi dos décadas trabajando en el sector de la comunicación, desarrollando funciones de director creativo en agencias como Bates, Hieden & Kennedy Amsterman, además de realizar incursiones como director de cine y dramaturgo. En el 2001 escribió y codirigió la película *Smoking Room*, entre cuyos numerosos galardones cuenta con el Goya a la mejor dirección novel. De los múltiples reconocimientos durante su trayectoria en el campo publicitario, destaca el de pertenecer al British Design and Art Directors.

Actualmente, Julio Wallovits dirige Doma, consultora de *management* y publicidad de la que es socio junto a Pau Virgili, además de Marta Lluçia y Tomás Gui.