



‘Brand manager’, un perfil conciliador

La estrategia de marca cada vez tiene más peso en las empresas. Los ejecutivos especializados en este ámbito deben saber coordinar los esfuerzos

TEXTO M. G. PASCUAL

Tener una buena marca equivale a más posibilidades de triunfar. Sea cual sea el sector en el que se opere. Esta convicción está cada vez más arraigada en el mundo de la empresa. Se trabaja sin descanso para dar con la fórmula adecuada para lograr crear enseñas potentes, sin perder de vista que el creciente papel de la tecnología en nuestras vidas está

alterando las maneras en que percibimos y valoramos las marcas.

“En el mundo del *branding* [así se llama esta disciplina marketiniana] están pasando muchas cosas y muy rápido. Cada vez más compañías entienden que la marca es un valor estratégico. Las decisiones que se toman al respecto impactan directamente en el negocio”, asegura Pilar Domingo, directora general de Brand Unión en España.

Los consejos de administración saben de la importancia de la

La empresa le otorga un papel prioritario al ‘branding’

marca. “Se trata de un activo generador de valor para las compañías. La marca consigue mucho más que generar notoriedad: es preferencia, lealtad y diferenciación”, opina Pedro García-Noblejas, director de nuevo negocio y marketing de Interbrand.

Por eso la figura del *brand manager*, el responsable de la estrategia de marca, está más de actualidad que nunca. Hace no demasiado su papel era sencillo: coordinar y planificar los programas de comunicación para impulsar las ventas.

Ya no es así. “Los constructores de marcas hoy se enfrentan a un mundo con un conjunto de vehículos de comunicación numerosos, complejos y dinámicos. Ya no basta con animar la facturación: ahora también tienen que crear activos de marca que fortalezcan su relación con el cliente”, apuntan David Aaker y Roberto Álvarez del Blanco en el libro *Las marcas según Aaker* (Empresa Activa, 2014). Y el proceso se complica a medida que la marca crece.

CONTINÚA EN LA PÁGINA SIGUIENTE

En portada

VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

“El 80% del valor de las compañías está en los intangibles”, recordó recientemente Ángel Alloza, consejero delegado de la asociación Corporate Excellence, durante la presentación de un informe de Cohn & Wolfe que subrayaba la importancia de la transparencia en la percepción de las enseñanzas.

Si la estrategia de marca es tan importante para las compañías, ¿cuál es exactamente la función del *brand manager*? “Este perfil cobra una importancia creciente. Puede dar la sensación de que sus competencias quedan diluidas en las organizaciones porque en todo el proceso participan cada vez más departamentos y equipos”, opina García-Noblejas, de Interbrand. Si antes el gestor de marca trabajaba con marketing y comunicación, ahora también debe tener relación con otros departamentos, como el comercial, el financiero o el de recursos humanos. “El *brand manager* está evolucionando hacia una figura más coordinadora porque su área de influencia es transversal a todo el negocio”, abunda Domingo, de Brand Union.

El correcto desarrollo de la marca implica a todos los miembros de las organizaciones. Los trabajadores que están de cara al público “deberán emplearse a fondo para atraer, satisfacer, mantener y fidelizar a sus clientes. Escucharlos ya no es suficiente. Los trabajadores ya no son embajadores de marca. Son la marca”, dijo Andy Stalman, considerado una autoridad en *branding*, en Tenerife.

Esta sentencia cobra tanto o más sentido en el sector servicios, donde lo que se vende son intangibles. “La experiencia del cliente es crítica para que perciba un valor añadido”, argumenta Domingo. Por eso debe las marcas deben ser capaces de asociarse a experiencias. “Vivimos en la era de la personalización. Las compañías deben tener en el centro de sus decisiones al cliente final, y la forma de comunicar y funcionar debe adaptarse a esta realidad”, indica García-Noblejas.

“Vivimos en una era en la que el cliente debe ser el centro de las decisiones finales”, opina un experto



11 claves para desarrollar una marca sólida y de éxito

En el libro *Las marcas según Aaker* (Empresa Activa, 2014), los profesores David Aaker y Roberto Álvarez del Blanco señalan los principios que hay que seguir para conseguir que una marca tenga éxito. Esta es una selección de 11 de ellos.

1 Las marcas son un activo.

El primer paso es concebir la marca como un activo estratégico. Las enseñanzas poderosas pueden convertirse en la base sólida de la ventaja competitiva y de la rentabilidad a largo plazo. Sus dimensiones principales son el reconocimiento, las asociaciones y la fidelidad. La marca tiene un valor, que según diversos estudios puede equivaler a entre el 10% y el 60% de la facturación, o incluso hasta más.

2 Visión y personalidad.

Hay que encontrar un concepto mágico que transmitir. La buena idea es la que no puede ser resumi-

da en una sola frase, sino que es más compleja y aña de matices. La visión de la marca puede ser aspiracional y diferir de la imagen actual. El posicionamiento de la marca es una guía de comunicación a corto plazo. Debe encontrar su propia personalidad, que ha de ser detectable por clientes y por empleados. Seleccionar la personalidad correcta dependerá de la imagen de la marca y de su visión.

3 En busca de un propósito.

Es uno de los conceptos de moda en el *management*. Un propósito poderoso y legítimo permite implicar tanto a trabajadores como a consumidores en torno al proyecto. Es un activo imprescindible para lograr diferenciarse de la competencia porque es casi imposible de copiar. Qué es lo más

importante para la firma y cuáles son sus prioridades debería saberse dentro y fuera de las oficinas.

4 Más allá de los beneficios funcionales.

El enfoque atributo-producto se queda corto. La gente asocia a las marcas los beneficios funcionales de los artículos (si lavan bien...), pero son los emocionales los responsables de que usarlos se convierta en una experiencia (otra palabra de moda en el *management*).

5 Marcar la innovación en propiedad.

El verdadero éxito se alcanza cuando la diferenciación de la marca se basa en algún elemento que nos hace imprescindibles, que inaugura una nueva categoría. Hay veces que eso se logra con la tecnología. Garantizarla en el producto y saber comuni-

carla correctamente en la estrategia de marca puede suponer la diferencia entre el éxito y la irrelevancia.

6 Crear nuevas categorías.

En lugar de promover la superioridad de la marca puede ser más adecuado enmarcarse en una subcategoría (nueva) en la que los rivales queden excluidos o en desventaja. La clave está en adquirir el estatus de líder del mercado, aunque la propia compañía tenga que crearlo de la nada.

7 Apoyarse en la tecnología.

El entorno digital ofrece muchas herramientas que ayudan a un grupo a construir o potenciar sus marcas y crear programas rupturistas. Redes sociales, *smartphones* y otras tecnologías permiten lograr contenidos, llegar a públicos objetivos y generar

confianza. El éxito requiere la implicación de los participantes en una serie de acciones, como conseguir comunicaciones integradas de marketing, evitar la idea de que lo digital es solo táctico, experimentar, saber escuchar, ser oportunista, promover grandes contenidos y medir los resultados.

8 Construir la marca internamente.

Es difícil desarrollar un marketing rupturista sin empleados que conozcan cómo cuidar y proteger la visión de la marca. Para ello, es vital contar con el mencionado propósito y con este sea sólido.

9 Mantener la relevancia.

Las marcas se enfrentan a tres serias amenazas: que disminuyan los clientes que compran los productos, que surjan nuevos competidores o elementos externos (como un avance tecnológico) que desa-

consejen la compra y la pérdida de energía de la propia marca. Detectar y responder a cada una de las amenazas requiere de un conocimiento profundo del mercado, además de la disposición a invertir y aceptar el cambio.

10 Organizar la estrategia.

Muchas compañías operan no con una, sino con varias marcas a la vez. Hay que tener claro qué posición ocupa cada una en la estrategia del grupo. Y qué papel cumple: habrá algunas que serán estratégicas, otras se crearán directamente para neutralizar a un competidor, etcétera.

11 El objetivo es crecer.

La cartera de marcas debería favorecer el crecimiento impulsando y activando nuevas ofertas u otros productos. El objetivo es aplicar la marca a nuevos contextos en los que se incorpore valor y se destaque sobre los demás.

