

MARCAS, CRISIS Y TRANSFORMACIONES

Estamos en un momento movido y de ebullición. La difícil situación que ha traído la crisis se ha convertido en un motor imparable de cambios para nuestras marcas (o avanzas y mueves ficha, o mueres). Y es así cuando surgen los riesgos, los miedos o las grandes oportunidades.

Víctor Mirabet Juliach, consejero delegado de Coleman CBX

Desde una perspectiva histórica, probablemente pocas veces haya vivido España una época con tantos riesgos sistémicos, amenazas y cambios tan veloces, masivos y simultáneos en las marcas, en todos los sectores económicos y compañías, como la que venimos viviendo desde finales de 2007. El resultado: nuevas marcas retadoras aparecen, otras se transforman y otras desaparecen. Toda una movida.

Haciendo una breve recopilación, desde el sector aéreo (como la nueva Iberia Express, la fusión de British con Iberia, IAG; Spanair, Air Berlin o la nueva Volotea), el sector inmobiliario (Affirma –hoy Quabit–, Martín Fadesa), las cajas de ahorros (de 45 a 18 marcas, y aún reduciéndose), los bancos en plena efervescencia con seis meses para fusionarse; Altadis, comprada por Imperial Tobacco; Telefónica, en telecomunicaciones, que pasa a ser una única marca, Movistar, para competir mejor globalmente; la fusión de Unión Fenosa con Gas Natural en energía; la revolución que viven los seguros hacia el *low cost* e internet (Verti, de Mapfre o Nuez, de Bankinter); el enorme avance de las marcas de la distribución, que retan a las primeras marcas en el sector de alimentación; la reorientación estratégica y la formación de Deoleo... Un avance silencioso, continuo e imparable, que ilustra esta transformación necesaria e implacable: toda una la lucha por la competitividad.

Por categorías

Son movimientos muy significativos, reflejo de lo mucho que están cambiando las marcas. Podríamos resumir estos diferentes tipos de transformaciones en tres categorías:

Los acomodados: compañías que se han visto sorprendidas por las circunstancias del ciclo, con modelos caducos y con sus marcas vulnerables, no lo suficientemente construidas, haciendo que cualquier cambio interno (accionistas) o externo (circunstancial) les impacte y les resulte difícil o crítico. Poco a poco deben ir reduciendo precios para mantenerse. Su sostenibilidad se cuestiona a largo o medio plazo.

Los retadores: aquí están los valientes, que exploran y explotan las oportunidades para construir un nuevo valor para los usuarios; o han detectado una necesidad de negocio complementario o no cubierto, donde las nuevas marcas resultantes nacen con foco más claro, más fuertes, y donde las restantes han sido fagocitadas, sustituidas o simplemente dejan de existir.

Los defensivos: un reducido número de marcas se concentra y se focaliza para competir mejor globalmente. Al basarse en sus fortalezas particulares, reducen su campo de actividad donde tienen ventajas, se especializan e intentan volver a crecer como especialistas.

Hay estrategias para todos los gustos, pero la presión por transformarse es continua y es ya una necesidad. Se trata de construir nuevos valores y significados relevantes y

diferenciados, que permitan a las marcas responder pronto y bien a los retos y oportunidades que se les plantean.

Factores que transforman una marca

Un consumidor nuevo y distinto. Tienen una mayor capacidad de control y de escrutinio, con el poder de la tecnología e internet en su mano y ávidos por compartir. Con nuevas necesidades, expectativas y sometidos a un entorno económico asfixiante. Es exigente, muy bien informado, investiga y busca nuevos valores y diferenciación. Esta actitud influye en su psicología, sus conductas y sus valores. Y las marcas deben orientarse hacia ellos. Si la conexión no ocurre, la preferencia y la demanda bajan.

Una sociedad diferente en valores, expectativas y requerimientos. Presenta unos *targets* y diferencias generacionales importantes. Algunos al borde de la ruptura social, con retos de responsabilidad social y medioambientales importantísimos, y de lenta y complicada solución. Las marcas deben posicionarse con concreción, dar sus puntos de vista, su posición y su credo (¿identidad?) con respecto a estos retos, con soluciones reales y visibles. Cambian y aparecen nuevos valores emergentes (honestidad, confianza, transparencia) que exigen mucho a las organizaciones de hoy, en general lentas, complejas y orientadas a resultados a corto plazo de cara al accionista. No reaccionar las convierte en vulnerables en términos de reputación.

El cambio o creación de nuevos modelos de negocio. Responde a la necesidad de replantarse modelos desfasados o caducos, no eficientes, que ponen en jaque la sostenibilidad de resultados, cambios en redes y canales de ventas, estrategias de distribución, costes de producción y de I+D, entre otros. Estos modelos deficientes impiden que las marcas sean económicamente sostenibles y hasta pueden hacer que desaparezcan. Las marcas deben reinventarse o ajustarse a nuevos modelos económicos financieramente sanos y sólidos para mantenerse, expandirse y competir. Sin un modelo de negocio eficaz y competitivo, no hay marca que sea sostenible en el tiempo.

Circunstancias accionariales o del entorno. Como fusiones, adquisiciones, nuevos accionistas o equipos directivos y globalización, motivados por temas legales, contractuales o regulatorios.

Todo ello provoca la necesidad de nuevos modelos de gestión de marcas que sustituyan a los tradicionales ya caducos, y que pasan por posicionarlas más competitivamente: construir una diferencia real y palpable, aportar valor, potenciar o construir una experiencia de compra. En definitiva, orientarse más a la sociedad con internet como herramienta de comunicación para innovar continuamente, para practicar todo un código de valores que recupere la confianza, para que el consumo y los ingresos fluyan, continúen estables y sean marcas recomendables a terceros.

Muchas son las que siguen estas pautas para ir transformándose en consecuencia. Las marcas quedan así conectadas, son relevantes y se nutren permanentemente de significados.

Otras lo ignoran, todavía les dan la espalda o tienen dificultades económicas, inercias, hábitos de gestión o directivas que imponen una rápida, correcta y valiente transformación.

Condiciones para facilitar una transformación de marca

Identifique al enemigo: debe haber un problema, una necesidad o reto relevante, claro (aporte de informaciones y datos), directo, compartido y visualizado por todos, y ¡a vencer! Hay que prever que se puede llegar a exigir una ruptura de lo hecho hasta ahora.

Practique a fondo el liderazgo: la voluntad y dedicación de un equipo que planifique y guíe para prevenir y vencer resistencias, y que den fe en momentos difíciles.

Hoja de ruta potente y bien pensada: debe haber un plan de gestión bien programado, con un balance positivo de transformación. Elementos de las marcas que hay que eliminar, otros que optimizar o potenciar, y otros nuevos que aporten. Es la estrategia y la dirección del cambio necesario. Puede llevarse a cabo en general, según el tipo y naturaleza de las

intervenciones (identidad, posicionamiento, *branding*, comunicación, etc.). Valore el alcance y la profundidad de la transformación necesaria.

Disponga de recursos suficientes: también para el caso de contingencias o imprevistos.

Enriquezca el proceso con alguna innovación que venga a cuento para reafirmar, dinamizar y hacer más creíble su transformación de marca.

Establezca un control permanente de la gestión y del avance de los cambios: una oficina del cambio, formada por responsables proactivos, ayuda a consensuar y avanzar. Disponga también de sistemas de control, métricas o medidas de los avances y del resultado final. Animar, motivar, calentar y promover el *revival*, ayuda.

Vigile la implementación de lo transformado: tan importante es la estrategia como la realización o su ejecución. Cuide los detalles. Le darán credibilidad.

Premie la consecución: con la realización correcta.

La transformación de una marca es como un periodo de gestación. Hay incertidumbre y riesgos, y el género humano experimenta reticencias y miedos. Pero los resultados —una vez renovada la marca, bien conectada y preparada— suponen una salida muy favorable para vencer situaciones adversas, lo que representa un blindaje frente a la crisis.

Crea en su marca: es un arma de transformación estratégica de primer orden. Aquellas compañías que se transforman permanentemente lo saben. Y ya no sufren las crisis. Están atentas y vigilantes, practican el *Brandgym*: continuamente se ajustan en cuanto sus sistemas de alerta detectan algún *gap* o desconexión.

Todo un reto para nuestros gestores y gerentes. Y para no olvidar nunca su marca, las grandes transformaciones por omisiones anteriores pueden convertirse en algo muy difícil o irreversible (si no, que se lo cuenten a grandes marcas como Kodak, Blockbusters o Sears, entre otras muchas que luchan por su propia supervivencia). Es el precio de los deberes pendientes.