

# 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

**D**esde 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 a la que venimos asistiendo 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

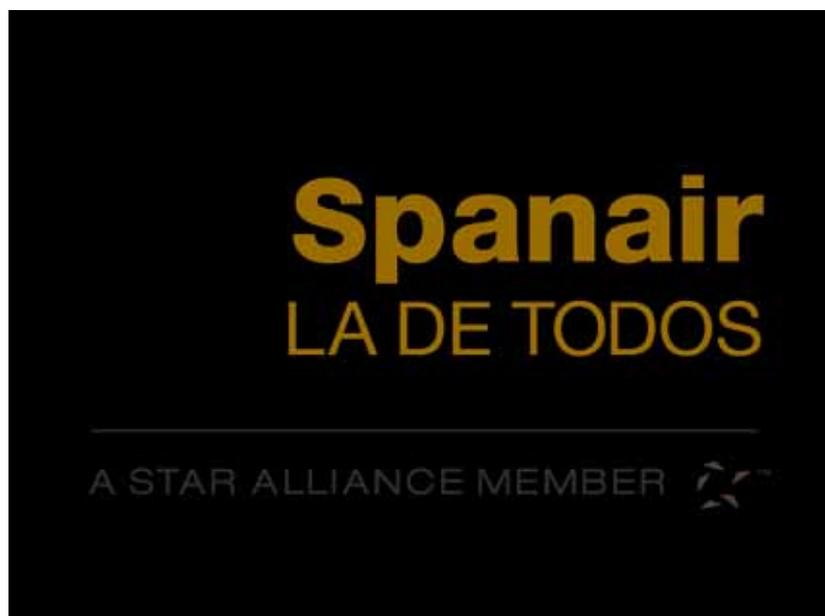
distribución, que retan a las grandes en el sector de alimentación; la reorientación estratégica y la formación de Deoleo... Un avance silencioso, continuo e imparable, que ilustra esta transformación necesaria e implacable: toda una lucha por la competitividad.

### 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:

**1. Las acomodadas:** 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 (circunstan-

El sector de las líneas aéreas, entre otros, es uno de los que más se ha transformado en los últimos años en su lucha por la competitividad.



cial) 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.

- 2. Las retadoras:** 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 un foco más claro, más fuerte, y donde las restantes han sido fagocitadas, sustituidas o simplemente dejan de existir.
- 3. Las defensivas:** 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

- 1. 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.
- 2. Una sociedad diferente en valores, expectativas y requerimientos.** Presenta unos *targets* y diferencias generacionales importantes. Al-

## La fusión entre Unión Fenosa y Gas Natural refuerza las capacidades empresariales de ambas marcas

gunos 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.

3. **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.
4. **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

1. **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.
2. **Practique a fondo el liderazgo:** la voluntad y dedicación de un equipo que planifique y guíe para prevenir y vencer resistencias, y que dé fe en momentos difíciles.
3. **Hoja de ruta potente y bien pensada:** debe haber un plan de gestión bien programado, con un balance positivo de transformación.

Con el fin de competir mejor globalmente, Telefónica cambia su nombre y pasa a ser una única marca, Movistar.



Hay que eliminar elementos de la marca, otros que optimizar o potenciar, e introducir 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.

- 4. Disponga de recursos suficientes: también para el caso de contingencias o imprevistos.
- 5. Enriquezca el proceso con alguna innovación: para reafirmar, dinamizar y hacer más creíble su transformación de marca.
- 6. Establezca un control permanente de la gestión y del avance de los cambios: una

Los grandes factores de las transformaciones de marcas.



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.

- 7. Vigile la implementación de lo transformado: tan importante es la estrategia como la realización o su ejecución. Cuide los detalles. Le darán credibilidad.
- 8. 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. ■

RECOMENDACIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE MARCAS EN <http://bit.ly/SuGZjv>