

INTEGRACIÓN DE LOS INTANGIBLES ESTRATÉGICOS

Angel Alloza,

Director de Identidad y Reputación Corporativa de BBVA

Una de las tendencias más consolidadas del management actual es la gestión integrada de todos los activos de las empresas. En dicha gestión, además, cada vez se diferencia menos entre los llamados activos tangibles e intangibles por entender que la meta de esa gestión es la misma: generar valor para las empresas.

Si se admite ese proceso integrador entre lo duro y lo blando de las organizaciones, parece lógico pensar que la gestión de dos activos intangibles de igual naturaleza –la marca y la cultura corporativa—se deberá acometer desde una estrategia integrada.

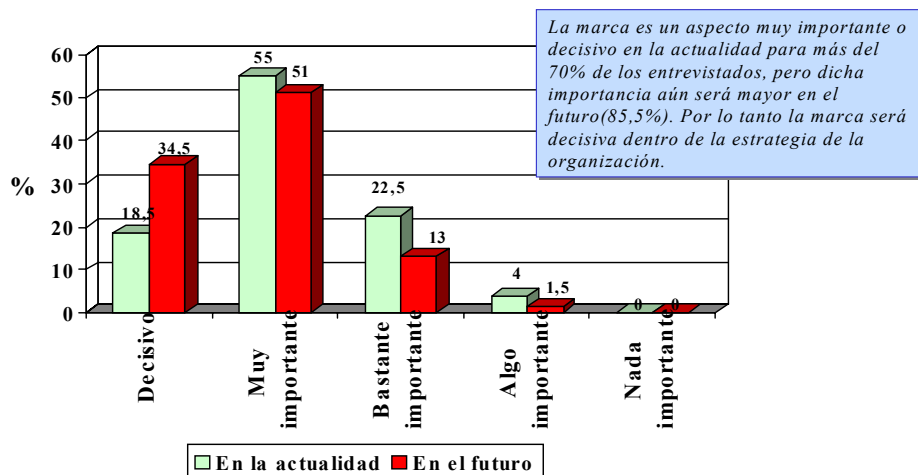
No obstante, y dado que el concepto de marca ha evolucionado mucho en los últimos años, resulta comprensible que existan dudas respecto a la idoneidad de tal integración. Por esta razón, a continuación se exponen un conjunto de fundamentos, que recogen la doctrina actual, para justificar dicha gestión integrada.

Hoy la marca desempeña un papel estratégico en las Compañías, esta es una afirmación que produce consenso y adhesión cuando consultamos con los responsables de la gestión de las empresas en Europa o en Estados Unidos.

Los resultados de una investigación realizada en España noviembre de 2000 por ESADE, sobre las necesidades y expectativas en torno a la gestión de la marca en empresas y organizaciones avanza en el papel estratégico de la marca y nos habla de una visión integradora en la que la marca se vincula directamente con la estrategia empresarial.

2 LA ESTRATEGIA DE MARCA

Importancia de la gestión de la marca en la estrategia competitiva.



P.1. ¿Cuál es la importancia que tiene a su parecer la gestión y el valor de la marca como elemento de la estrategia competitiva de su organización?

ESADE. Noviembre 2.000. Con la colaboración de Valores&Marketing y FCB TAPSA-AVUGUSTA

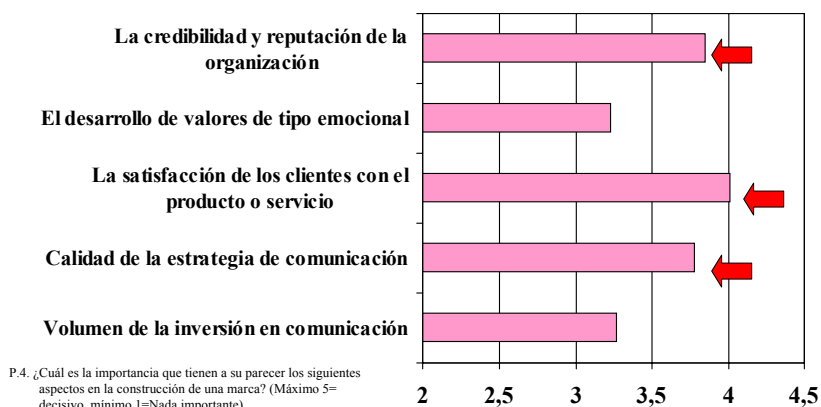
Esta consideración estratégica de la marca es ilustrada por la investigación cuando se afirma que su gestión es responsabilidad de toda la organización y no de las áreas tradicionales de marketing en dónde se ubicaba en el pasado las tareas relacionadas con la marca, sólo el 1% piensa que la gestión de la marca es responsabilidad de las áreas de marketing.

Consistente con este razonamiento, la creación y la gestión de la marca ya no son consideradas como tareas limitadas al ámbito de la comunicación sino como un proceso en el que participan todas las áreas de la organización con el objetivo de poder "dar vida " a la promesa que encierra la marca.

La creación de la marca, así entendida, estaría centrada en conseguir establecer y mantener a lo largo del tiempo la mayor coherencia posible entre las expectativas creadas por la comunicación y la experiencia real de todos los públicos objetivos (internos y externos), cuando entran en contacto con la marca.

2 LA ESTRATEGIA DE MARCA

Los aspectos más importantes para la construcción efectiva de una marca



Al contrario de lo que habitualmente se cree, el volumen de inversión en comunicación no es decisivo para construir una marca. Si es decisiva la satisfacción real de los clientes y la reputación de la organización apoyadas por una comunicación de calidad.

Organización de Valores&Marketing y FCB TAPSA-AVUGUSTA

La marca experiencia : un nuevo concepto.

Este estado de opinión sobre la marca, compartido por los directivos de empresas de todos los sectores de actividad, descansa sobre una nueva forma de entender la naturaleza y el papel de la marca y como consecuencia con una forma distinta de enfocar todos los procesos en la creación, planificación, expresión y evaluación de resultados de la gestión de las marcas.

En este sentido, las observaciones que hacemos sobre el papel de la marca, si bien son especialmente relevantes para el sector servicios, son también generalizables a cualquier sector de actividad puesto que la frontera entre marcas de servicios o marcas de consumo o de bienes duraderos es cada vez más difusa.

El pilar en el que se apoya esta nueva concepción de la marca como "experiencia" es la necesidad de diferenciación, en un mundo caracterizado por el exceso de capacidad productiva y la homogeneidad de la oferta de servicios y productos.

Exceso de capacidad productiva y homogeneidad de la oferta.

En todos los sectores de actividad, bien se trate de productos de gran consumo, bienes duraderos o servicios, podemos comprobar la existencia de un exceso de capacidad productiva y de oferta.

En las sociedades económicamente desarrolladas, en los años de la economía industrial la creación de riqueza significaba la fabricación de bienes y de productos sin embargo, a partir de mediados de los años ochenta se produce una inflexión en este paradigma. La dimensión de las empresas, el número de empleados, la capacidad de producción de bienes y de productos excede a la capacidad de absorción y los factores que explicaban en el pasado el éxito y la prosperidad pasan a convertirse en un gran lastre para la viabilidad del modelo económico.

Al mismo tiempo, los procesos de control de calidad se generalizan y se aplican de forma eficaz en todos los sectores de producción y como consecuencia los bienes y los productos que se ofertan en el mercado después de pasar por estos filtros de calidad, son cada vez más homogéneos. La capacidad de innovar y de apalancarse en ventajas competitivas basadas en diferencias objetivas entre bienes y productos es cada vez menor, la innovación técnica en la creación de nuevos productos o la innovación en sus formas de comercialización (estrategias de marketing, capacidad de distribución, información sobre el consumidor), son copiadas o equiparadas cada vez más rápidamente por todos los actores del mercado. La consecuencia es una proliferación de productos y servicios con escaso poder de diferenciación que crecen en número y empiezan a adquirir una consistencia casi "líquida", tanto por su número como por su homogeneidad.

La clave del éxito para conseguir un crecimiento recurrente de riqueza, en este contexto de saturación de oferta y de homogeneidad de los productos se dirime cada vez más en la capacidad que tengan los actores económicos para construir y sostener en el tiempo, una percepción de diferenciación en la mente de los consumidores, por la que éstos se sientan más vinculados y estén dispuestos a pagar un sobreprecio. Ese vínculo y esa diferenciación son los factores que van a permitir obtener y sostener en el tiempo, márgenes superiores a los de la competencia.

La coherencia que consiga construir una organización, en todos los contactos con la marca, determinará la capacidad de esa marca para establecer su propio espacio diferenciado en el territorio de la mente y para construir un vínculo de lealtad y de compromiso con sus consumidores y con los empleados de la organización.

La diferenciación es la clave en el proceso de creación de riqueza.

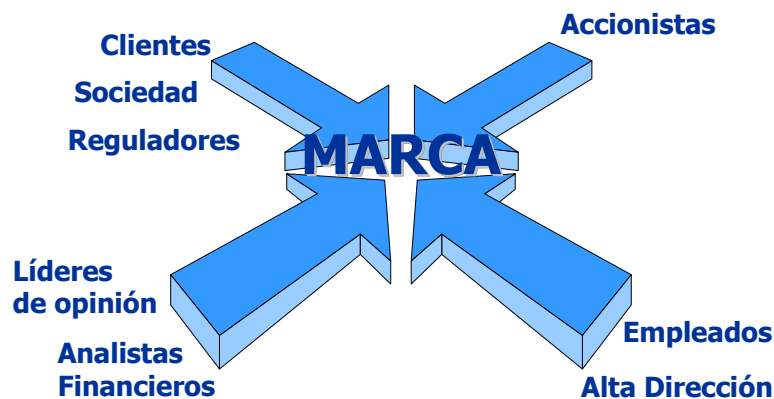
La diferenciación es crítica para poder mantener la rentabilidad y los retornos recurrentes.

Desde esta nueva perspectiva, la tendencia más firme y consolidada en la gestión de los intangibles entiende la imagen de marca o el territorio de marca como la proyección de su identidad corporativa a través de la integración de los componentes básicos de dicha identidad –comportamiento corporativo, cultura corporativa—y la considera como un parámetro estratégico que afecta de forma transversal a la empresa y no como una variable dependiente exclusivamente de la comunicación.

Es a partir de la integración de estos componentes identitarios de una organización cuando se construye una imagen y se conquista un territorio en la mente de sus públicos. Ese territorio cuando se consolida positivamente a lo largo del tiempo, se convierte en reputación, en una "marca reputada o admirada" lo que constituye otra fuente importante de valor para las empresas como demuestran los estudios más recientes sobre este tema.

La diferenciación sostenible a lo largo del tiempo, la que es difícilmente copiable por los competidores nace precisamente de una diferencia "auténtica" puesto que se construye desde la identidad, la cultura, la historia y el proyecto empresarial, que afecta tanto a la comunicación de la marca como a la "forma de hacer las cosas" en la empresa, al comportamiento y a las actitudes de los empleados, a la morfología de los puntos de venta y contacto con el cliente, a las características de los productos y servicios que comercializa.

La Marca experiencia es el factor integrador de todos los públicos clave una marca fuerte genera valor para todos los "stakeholders"



La marca es este sentido es la propuesta de valor central que ofrece a todos los públicos objetivos internos y externos, tiene un valor aspiracional y es una referencia interna para orientar el comportamiento de la organización, la marca así proporciona el "foco" para desarrollar la cultura corporativa de la empresa para inspirar los valores, presunciones básicas y comportamientos de los empleados.

En este contexto, las cualidades emocionales e intangibles de la marca cobran vida básicamente a través de los empleados, son los que "dan vida" a las marcas, unido a este comportamiento, la marca se construye con la comunicación integral de la organización (publicidad, marketing directo, promociones, relaciones públicas, patrocinios, eventos, webs, puntos de venta, call centers), con la oferta de servicios y productos y con su comportamiento social corporativo.

La coherencia entre todos estos elementos internos y externos, es el factor clave para "dar vida" a la marca, la coherencia en todos los contactos que hemos enumerado construye una "experiencia" de marca diferente y positiva para todos los públicos objetivos en todos los contacto que tienen con ella.

Una experiencia de marca no es un concepto abstracto, es una oferta real, se trata de "organizar experiencias" como afirman B. Joseph Pine II y James H. Gilmore (Harvard Business Review, julio/agosto 1998).

Como elemento integrador y unificador dentro de las empresas, la marca permite alinear y crear sinergias entre los equipos humanos, los recursos, las actuaciones externas de la compañía, los comportamientos internos, las ideas, etc. (Don E. Schultz, The New Marketing Paradigm, 1994).

Elementos internos y externos que construyen la marca experiencia



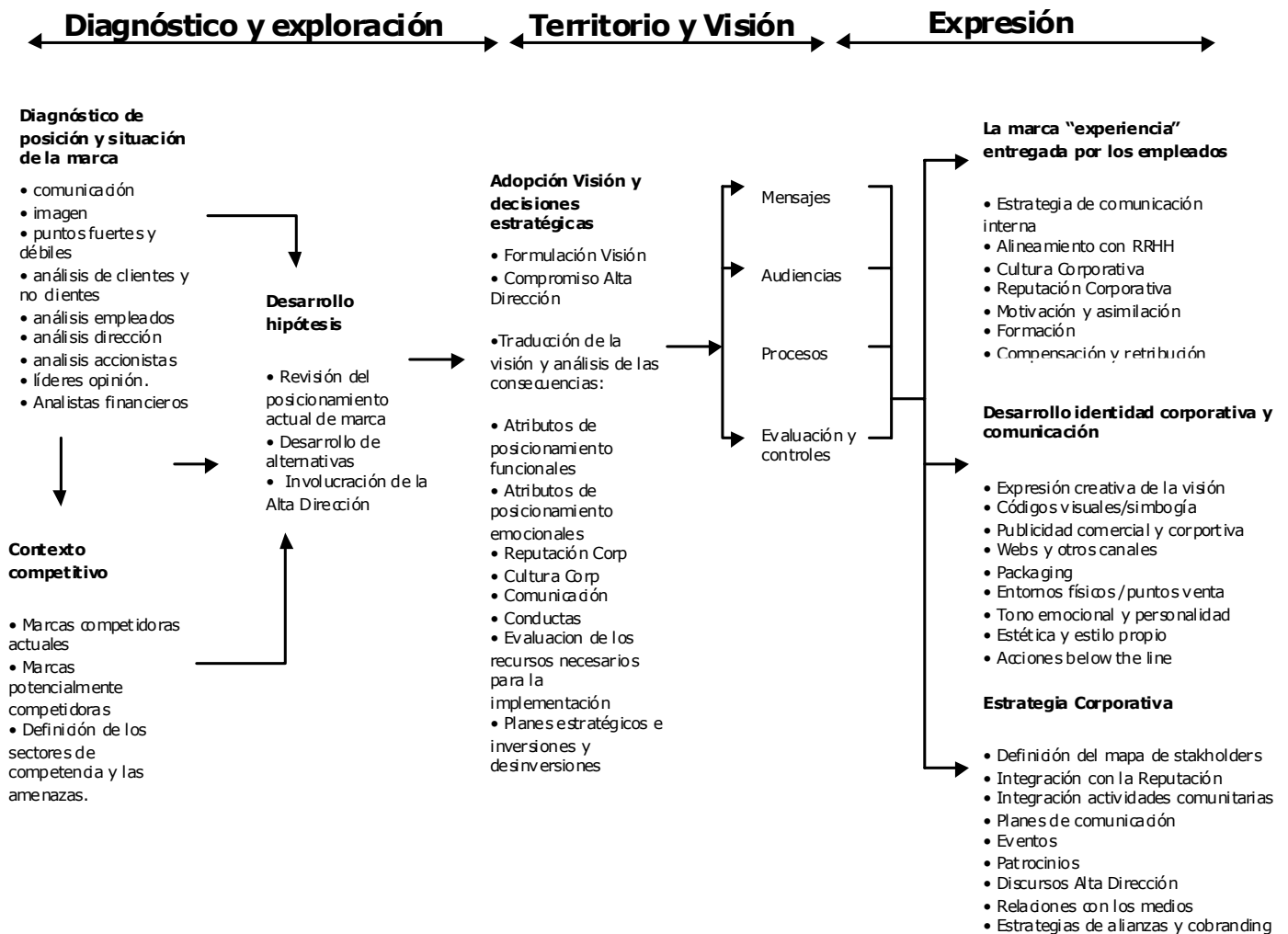
De esta forma la marca requiere ser entendida como un activo intangible, patrimonio de toda la organización, siendo el máximo órgano de gobierno de las empresas el último responsable de preservar su integridad y consistencia en su desarrollo e implantación.



Cómo podemos crear una marca experiencia

La creación de una marca o la "regeneración" de una marca ya existente, puede desagregarse en un proceso con tres fases: Diagnóstico y exploración, adopción de un territorio o visión y finalmente la fase de expresión. El gráfico siguiente sintetiza los pasos y fases que componen este ciclo.

Proceso de creación de una marca experiencia



Diagnóstico de la marca.

El inicio del proceso comienza con el diagnóstico de situación actual de la marca y la exploración del mercado en el que compete, se trata de entender "dónde está la marca, por qué está ahí y quién es realmente su competencia hoy y quién puede ser mañana".

Desde esta primera fase del ciclo de creación, la marca que pretenda alcanzar una posición estratégica ha de enfocar su diagnóstico contemplando a todos sus públicos objetivos, tanto los internos (empleados, dirección, accionistas) como los externos (clientes, no clientes, analistas, sociedad, reguladores y tercer sector).

Las conclusiones de este primer análisis permiten desarrollar hipótesis y primeras propuestas para definir lo que podríamos llamar la "visión" de la marca o el "territorio" que desea ocupar en la mente de todos sus públicos objetivos.

La visión de la marca es lo que nos va a permitir construir la diferenciación, nuestro propio territorio que una vez definido se va a configurar como el valor intangible más relevante para la Compañía.

En el cuadro siguiente presentamos las visiones estratégicas de algunas marcas líderes en sus campos de actividad, junto con la expresión de esas visiones.

Adopción de la visión o territorio de la marca

La adopción de la "visión" de la marca por parte de la Compañía es un paso determinante que define "para qué estamos aquí, cual es el sentido de la propia existencia de la empresa" (Doug Datt, Chairman y Ceo de Coca Cola, 2000).

La adopción significa el consenso y el compromiso de los órganos de gobierno de la empresa con todas las implicaciones estratégicas de esta decisión, que van desde la comunicación a toda la organización de los nuevos "atributos" funcionales y emocionales de la marca, su imbricación con la Cultura interna, su traducción en el comportamiento de la organización y en el de sus empleados, hasta sus consecuencias sobre la reputación corporativa.

Esta adopción implica asimismo decisiones corporativas sobre los cambios transversales que habrán de acometerse en la organización para poder sostener en el tiempo esa visión de marca. Estas decisiones afectan a los recursos económicos para "dar vida a la marca", a los cambios en los procesos internos, en la "forma de hacer las cosas", en las inversiones, las desinversiones o las alianzas y fusiones con otras empresas, que conlleva el compromiso de la organización con la visión de la marca.

Por ejemplo IBM durante la década de los 60 a los 70 su actividad era la de un fabricante de bienes de equipo, de hardware, que utilizaba un eslogan "IBM means service", y proporcionaba servicios sin coste a los clientes que compraban su hardware. El crecimiento en la demanda de servicios fue tal que empezó a cobrar por ellos y descubrió que aquello que entregaba gratis era precisamente lo que más valoraban sus clientes, hoy su división IBM Global Services es la de mayor crecimiento de la corporación. IBM sigue fabricando equipos pero se ha transformado en un auténtico proveedor de servicios.

La visión determina un cambio en la "forma de hacer las cosas", en la cultura corporativa, en el modelo de negocio, en el comportamiento de los empleados y en la comunicación de la marca.

La expresión de la marca .

Dentro del proceso de creación de una marca con valor estratégico, la fase de "expresión" consistente en "dar vida" a la visión de marca.

En esta fase muchas empresas han fracasado, aún contando con una visión de marca diferenciadora y relevante para los públicos objetivos.

El fracaso ha obedecido a los siguientes factores:

- No asumir que la visión de la marca está integrada con la misión estratégica del negocio y requiere el compromiso y el ejemplo de la alta dirección.
- Entender que la creación de la marca es un ejercicio de comunicación publicitaria. La disonancia entre lo que se dice (las expectativas) y lo que se hace realmente (la experiencia que se entrega) es una "espiral de muerte" en la que los clientes defraudados se convierten en adversarios activos que comunican su experiencia a su entorno (procesos, calidad de atención, configuración de los puntos de venta).
- No realizar los esfuerzos e inversiones necesarios para alinear el comportamiento y las actitudes de los empleados con la visión (cultura interna, formación, comunicación interna y sistemas de compensación).
- No establecer coherencia entre la oferta de los productos y los servicios con la visión (mix de marketing, I+D).
- No alinear el comportamiento corporativo con la visión (ética empresarial, riesgos de reputación, gestión de las crisis, relaciones con fuerzas sociales y con los reguladores).
- No gestionar adecuadamente los cambios necesarios para "dar vida a la visión" (conflictos con la distribución, competencia entre canales, resistencias culturales).

El énfasis en la comunicación interna como herramienta para la creación y expresión de la marca, crece de forma muy significativa y tiene una importancia crucial, su valor futuro puede estar por encima de la comunicación externa.

Una de las tareas fundamentales en las organizaciones hoy reside en saber explicar la necesidad de los cambios estratégicos y estructurales a los que se enfrentan las empresas, no se trata tanto de explicarlo a los consumidores sino a los propios empleados que trabajan en la organización.

La expresión de la marca en la forma de hacer las cosas, en la publicidad y en la comunicación externa es la consecuencia positiva de todo lo bien que hayamos conseguido comunicar internamente. Movilizar en una misma dirección al capital humano de la empresa tiene un efecto espectacular en la expresión de la marca, en el proceso de "dar vida" a este intangible. La expresión de la visión es en esencia un ejercicio de coherencia y de consistencia en el tiempo y en todos y cada uno de los contactos y relaciones de los públicos objetivos con la marca (Fournier, 1998).

La construcción de esta coherencia es la consistencia entre lo que decimos, cómo nos comportamos y lo que ofrecemos.

La fase de expresión de la visión, así entendida supone un compromiso a largo plazo con todos los públicos objetivos de la empresa.

En este sentido, requiere un entorno de cultura empresarial favorable que asuma evolucionar desde una posición táctica de creación de valor, centrada exclusivamente en el accionista (posición predominante en los años 90), hacia una idea de creación de riqueza para todos los stakeholders que finalmente se traduce también en creación de riqueza recurrente para el accionista.

BBVA una marca experiencia

La marca experiencia encierra los valores que la organización está dispuesta a entregar a sus públicos a través de su relación con ellos.

Estos valores vienen inducidos desde la visión estratégica misma de la organización —así ha sido al menos en el caso de BBVA como veremos más adelante—y, posteriormente, se traducen en valores específicos para todos y cada uno de los stakeholders de la organización: valores que la marca encierra y que afectan al cliente, a los empleados, a los accionistas y a los miembros de la comunidad en la que esa organización se desenvuelve.

Pero en todos los casos esa propuesta de valor que la organización hace a sus públicos a través de su marca se efectúa a través de una relación protagonizada por las personas: los empleados de la red comercial con los clientes; los directivos y mandos intermedios con el resto de los empleados; los intermediarios financieros con los accionistas; la organización misma como ciudadano corporativo con el conjunto de la sociedad.

BBVA: De la visión estratégica a la visión de marca.

En el caso de BBVA, el territorio que debe ocupar su marca corporativa en el ámbito relacional con cada uno de sus públicos, lo que se denomina visión de marca, no ha sido el resultado de una convención o de un hallazgo, más o menos brillante, de proveedores de servicios de consultoría. Muy al contrario, el contenido de la relación con cada uno de estos públicos —clientes, empleados, accionistas y comunidad—es el resultado de un proceso de traducción de la visión estratégica de BBVA, formulada por su alta dirección, a un conjunto de propuestas, de experiencias, que BBVA quiere proporcionar a sus públicos.

Esa traducción de la visión estratégica de BBVA a su visión de marca fue el resultado de un extenso programa de investigación en la que participaron diversos estamentos jerárquicos y profesionales del banco, incluyendo a un colectivo relevante de su alta dirección.

La investigación abarcó asimismo a todos los públicos objetivos relevantes para BBVA: empleados, clientes y no clientes, accionistas, y líderes de opinión.

El valor que tiene esta investigación es doble. En primer lugar porque garantiza un procedimiento metodológicamente válido y, en segundo lugar, porque el tipo de experiencia que BBVA quiere recibir y entregar a sus clientes ha sido decidido desde dentro de la organización, lo que asegurará un buen nivel de implicación en la satisfacción de esas metas.

La expresión de la visión estratégica es protagonizada por toda la organización que "da vida" a la visión en todos y cada uno de los contactos con la marca para cada uno de sus públicos objetivos, tanto los internos como los externos.

La marca BBVA es la entrega de un servicio, es la construcción de una experiencia coherente, positiva y diferente son, en otras palabras, las cualidades más intangibles y emocionales de la marca las que emergen como el factor clave para entender la forma de establecer una relación generadora de valor con los clientes y con los empleados.

En las entidades financieras, la entrega de la experiencia de marca se realiza esencialmente a través de los empleados que construyen (o destruyen), en cada uno de los contactos con el consumidor, ese universo de percepciones en torno a la marca.

En el sector financiero, el número y diversidad de contactos con el cliente es mucho más rico que en cualquier otro campo de actividad. El cliente establece contacto con la marca cuando entra en los puntos de venta, cuando habla con los call centers, cuando recibe mailings en su hogar, cuando accede a través de los canales remotos como el teléfono, el móvil, los cajeros, la televisión interactiva, internet, cuando se ve expuesto a la publicidad, las noticias en los medios de comunicación, los patrocinios, las actividades de las fundaciones. Si traducimos estos contactos en tiempo, ningún anunciante sería capaz de afrontar esa inversión en comunicación.

El concepto de marca experiencia para BBVA, que ha adoptado una estrategia de marca única y global, representa una oportunidad singular para construir una identidad de marca coherente, positiva y diferente

Áreas de expresión de la marca



BBVA entiende la imagen de su empresa como la proyección de su identidad corporativa a través de la integración de los tres componentes básicos de dicha identidad –comportamiento corporativo, cultura corporativa y marca.

Por comportamiento corporativo hay que entender la oferta funcional de la empresa a sus públicos y, muy especialmente, a sus clientes. La cultura corporativa contiene los valores de la organización, los axiológicos, que expresan la forma de pensamiento organizacional (relaciones de influencia y poder en su seno, formas idóneas de aprendizaje, instrumentos de motivación y recompensa...), y los valores profesionales, que se constituyen en pautas implícitas de comportamiento que gobiernan el desempeño profesional. Por último, la marca expresa la oferta que la empresa hace, tanto de sus cualidades funcionales como de los valores de su cultura corporativa a la totalidad de sus públicos.

Es a partir de la integración de estos tres componentes identitarios de una organización como BBVA—comportamiento, cultura y marca—cuando se construye una imagen de esa organización en la mente de sus públicos.

Esa imagen corporativa, cuando además se consolida positivamente en el tiempo, se convierte en reputación, lo que constituye otra fuente importante de valor para las empresas como demuestran los estudios más recientes sobre este tema.