

Interbrand Marketing Review

Creating and managing
brand value™

Interbrand



dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

Huellas que dejan marca

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación



La Humanidad viene dejando sus huellas en la Tierra desde hace millones de años; la gestión de las marcas, en su dimensión comercial, apenas ha cumplido un siglo y medio. La aceleración producida por la confluencia entre las telecomunicaciones y la informática ha provocado que los períodos de maduración de las nuevas marcas sean mucho más cortos. Una enseña puede alcanzar el *top of mind* en pocos años, pocos incluso para el reloj biológico de las personas.

En un escenario caracterizado por la celeridad, la fugacidad y la fragmentación, los ciudadanos necesitan puntos de referencia para tomar sus decisiones. Las marcas facilitan los procesos de selección al aportar confianza y experiencia, al tiempo que los hacen mucho más veloces. Hoy las marcas son más necesarias que nunca, pero también están más amenazadas que nunca.

Como expresión de una cultura insalubrementemente consumista, los gestores de las marcas se han empeñado en dejar huella de la forma más veloz posible. Los ranking están plagados de éxitos tempranos, la mayoría de los cuales se van tan rápidamente como han llegado. Bien es cierto que, al calor de la condición humana, juzgamos que todas las personas y sus asuntos, incluidas las marcas, pretenden trascender a su tiempo.

Las marcas que permanecen no son aquéllas que dibujan su huella, sino al contrario. Son las huellas de una buena historia las que se convierten en marcas. Volvamos al principio, es decir, a los principios, los valores, los buenos deseos, las carreras de largo recorrido, los esfuerzos sostenidos en el tiempo, los afectos demostrados, los compromisos duraderos.

Que nadie se llame a engaño: antes del huevo no sólo está la gallina, sino también la relación creadora con el gallo, ya sea para asegurar la continuidad de la especie o para vender el fruto de su amor en un supermercado.

José Manuel Velasco

Presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom

Decálogo contra la crisis

Claves para afrontar con éxito la Comunicación

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

1. Hacer un diagnóstico del impacto de la crisis en los intangibles de la empresa
2. En función de los posibles daños reputacionales, fortalecer la marca empezando por el cimiento de los valores corporativos
3. Definir un plan estratégico de comunicación acorde a la coyuntura y al análisis realizado
4. Fortalecer el marketing... sobre todo relacional
5. Buscar sinceramente la complicidad con los grupos de interés, sobre todo con empleados y clientes
6. Seguir innovando, con prudencia, en tácticas y canales de comunicación
7. Acreditar las conductas
8. Comunicar hechos en el corto plazo con estrategias en el largo plazo
9. Buscar el liderazgo en alguna categoría, herramienta o espacio comunicacional
10. Construir un mensaje-historia que merezca perdurar en el tiempo

Juntos potenciando el futuro

Creating and managing
brand value™

Interbrand



Tengo el placer de presentar nuestro “Interbrand Marketing Review”, siendo este ejemplar especialmente significativo, puesto que los indicadores macroeconómicos de nuestro país, en comparación con nuestro entorno, muestran cifras devastadoras.

Por todo ello, creo fervientemente que nosotros somos los únicos que podemos hacer que la Marca España y todas las marcas que componen nuestro país, avancen en el camino de la excelencia y sean competitivas a nivel internacional, a través de la adecuada gestión de la productividad y de las herramientas de Marketing.

En el año 2009, cuando llevamos a cabo la valoración de marcas del ranking a nivel mundial, pensábamos que en la mayoría de ellas tendría efecto el impacto negativo de la coyuntura económica. Tuvimos ese mismo pensamiento con la publicación de las “Mejores Marcas Españolas”. Sin embargo, no fue así. El 50% de las marcas mundiales ha reforzado posiciones y la convergencia y globalización ha propiciado que el 50% de las marcas españolas posean mejores valoraciones en la actualidad.

La explicación viene dada por los grandes y constantes esfuerzos que hacen estas marcas en la continuada inversión en Marketing; propiciando experiencias de marcas 360º con sus audiencias clave, prestando atención a todos y cada uno de sus puntos de contacto, integrando modelos analíticos de retorno de la inversión, evaluando los direccionadores de los consumidores que están cambiando las motivaciones de compra. Comunicando interna y externamente el rumbo a seguir para generar compromiso por parte de nuestros empleados y fidelidad por parte de nuestros clientes, y conociendo y aplicando nuevas acciones de Marketing, como la web 2.0 o las redes sociales, que han sido claves para este crecimiento.

Debemos ser conscientes de que no estamos ante una comunicación unilateral, donde el consejo dictaba las estrategias y las transmitía al público. Ahora se nos brinda la oportunidad de interactuar con nuestros consumidores, de hacerles partícipes, convirtiendo el espacio comunicacional y las estrategias de marketing en multidireccionales. Esto dificulta aún más la gestión de nuestras marcas y la gestión de ellas en el tiempo, pero debemos tomarlo como reto alentador.

No debemos olvidar que el progreso es consecuencia de la innovación. Sin una permanente búsqueda de la misma, no alcanzaremos la meta de ser marcas de éxito. Por eso, la inversión en I+D+i resulta fundamental para ser mejores día a día y asegurar un desarrollo sostenible del mundo empresarial.

Nuestra ambición es continuar sumando apoyos para poder difundir las últimas estrategias y herramientas de Marketing para que sean accesibles a todos los profesionales y sus empresarios y de esta manera escalen posiciones a nivel nacional e internacional.

Por último, quiero agradecer el apoyo de Dircom con el que cuenta este número. Juntos llevamos a cabo una estrategia de cobranding para difundir lo que mejor sabemos hacer: acercar nuestras marcas a los consumidores, estén donde estén.

Gonzalo Brujón

Consejero delegado, Interbrand

Testimonios socios Dircom sobre la Marca

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación



Toni Brunet
Director Corporativo de Estudios y Comunicación de Abertis

- Trucos para gestionar la marca en crisis. Consistencia y sostenibilidad del modelo de empresa; apuesta por aquello que uno sabe hacer; transparencia hacia los distintos públicos objetivos; proactividad y criterio propio sobre cómo influir en aquellos aspectos que condicionan e influyen en nuestra actividad.
- ¿Ha tenido su marca que buscar un reposicionamiento debido a la situación que atravesamos? En Abertis hemos tratado de adelantarnos con un re-posicionamiento que ha tratado de responder a las nuevas circunstancias. En primer lugar, hemos tratado de entender el complejo proceso por el que atravesamos para luego reformular algunas estrategias a corto y medio plazo hasta ver normalizada la situación.
- ¿Ha salido su marca fortalecida de este período? O, ¿cree que va a salir su marca

fortalecida? La crisis ha dotado de validez al modelo de negocio desarrollado por nuestra compañía durante muchos años, así como a la estrategia de comunicación y posicionamiento de marca. Quizá a esto hayan ayudado las bases sobre las que sustentamos nuestra forma de hacer las cosas: largo plazo, diversificación (gestión del riesgo) geográfica y sectorial, enfoque industrial (no puro financiero), foco en la gestión, política de inversión selectiva y exigente con la realidad de los retornos esperables, diálogo y colaboración con nuestro entorno, proactividad en la búsqueda de soluciones, etc. También destacaría el rápido diagnóstico de lo que estaba sucediendo y el haber ejercido cierto liderazgo en comunicar (transparencia y anticipación) lo que estaba aconteciendo y sus efectos sobre el Grupo.

- ¿Cómo cree que reaccionará el mercado cuando la crisis pase, o como ve el mercado post crisis? La crisis tendrá como efecto el reforzamiento del posicionamiento de aquellas compañías que, habiendo sentado las bases de su existencia y crecimiento sobre principios sólidos, ahora disponen del fuelle necesario para no tener que aplicar un giro copernicano a su estrategia. Algunos proyectos y marcas quedarán también por el camino. Sin embargo la memoria del mercado es corta y podemos asistir al nacimiento -y renacimiento- de nuevas marcas y posicionamientos frágiles pero efectistas que, durante un tiempo, convivirán con un aparente mayor brillo con las marcas/compañías consistentes y sólidas. Eso sí, hasta una nueva crisis.



Carlos Chaguaceda
Director de Comunicación de Coca-Cola

- Trucos para gestionar la marca en crisis. En la comunicación son importantes los trucos, pero más aún lo es la constancia en los mensajes. Elegir qué es lo que quieres comunicar y utilizar con inteligencia todos los medios y plataformas que seas capaz de movilizar es la base de nuestro trabajo. Y esa vale tanto si estamos en tiempos difíciles o en tiempos de bonanza. El riesgo es que tus usuarios, tus consumidores se sientan defraudados y desconecten. Por eso la consistencia –que es casi como decir tu identidad– es tan importante.
- ¿Ha tenido su marca que buscar un reposicionamiento debido a la situación que atravesamos? No. Coca-Cola tiene una larga historia de más de 120 años y siempre se ha mantenido en los mismos valores, en los mismos mensajes y códigos;

que si los resumimos mucho podríamos englobar dentro de "optimismo", "felicidad" o "momentos felices". Otro asunto es que ese mensaje se adecue al momento concreto en el que estamos. No hacerlo sería ridículo. Nuestras campañas tienen una identidad fácilmente reconocible, pero nuestra comunicación no es idéntica en verano y en Navidad. El discurso de fondo debe ser el mismo, pero el tono cromático debe tener en cuenta cuál es el estado de ánimo de las personas a las que te diriges.

- ¿Ha salido su marca fortalecida de este período? O, ¿cree que va a salir su marca fortalecida? Sin duda, Coca-Cola está saliendo reforzada de este periodo difícil. Ser una referencia y el líder de tu sector de actividad, además de marca preferida y favorita de los españoles, es un privilegio, pero también

una responsabilidad. Los ciudadanos esperan de nosotros un determinado tipo de mensaje. Hemos sabido dar un mensaje de optimismo, de ánimo a la gente en un año muy difícil sin que nadie haya podido tacharnos de oportunistas o de lastimeros.

- ¿Cómo cree que reaccionará el mercado cuando la crisis pase, o como ve el mercado post crisis? Coca-Cola ha sabido ser relevante durante este tiempo calificado como la crisis más seria desde hace más de 15 años y cuando el viento sople en dirección más favorable para la economía y la sociedad española. Coca-Cola seguirá siendo una referencia de como acompañar, de como acompasar el ritmo de tu actividad y de tu comunicación al ritmo de tus consumidores, que son quienes han hecho grande a esta marca.



Juan Manuel Cendoya
Director General de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios de Banco Santander

La marca Santander es un activo estratégico del Banco. En épocas como la que estamos atravesando, es especialmente importante establecer una gestión de marca integral con una visión a largo plazo.

Lo primero es tener un posicionamiento sólido, claro y definido. Una marca bien gestionada debe ser consistente en su forma de actuar y de hablar con sus stakeholders para consolidar sus ventajas y distanciarse de sus competidores. En tiempo de crisis es muy común que el posicionamiento de las marcas

se tambalee para atender a necesidades puntuales, perdiendo así su verdadera esencia.

El sector financiero ha estado en el punto de mira de la crisis. A pesar de ello, la marca Santander se ha mostrado como una marca fuerte. Somos la 1ª entidad internacional por dividendos y el tercer banco del mundo por beneficios. Desde 2007 Santander es la marca única en los países en los que el Banco esta presente con un posicionamiento consistente y unos valores globales de solidez y liderazgo.

Por eso la marca Santander no ha necesitado reposicionarse ante la situación actual del mercado, pero sí hemos reforzado nuestro mensaje de fortaleza y cercanía, generando una percepción de confianza entre nuestros clientes y manteniéndonos como entidad de referencia en un entorno de menor credibilidad.

Los buenos resultados, la marca única y la generación de mensajes claros y transparentes, han fortalecido nuestra marca y aumentado su valor.



Begoña Elices
Directora Corporativa de Comunicación
y Gabinete de Presidencia de Repsol

- Trucos para gestionar la marca en crisis. En tiempos de crisis el consumidor puede llegar a cambiar sus hábitos de uso y de consumo, y hay que estar atento a estos posibles cambios. El valor fundamental que buscan los consumidores es la confianza. Si tu marca genera confianza conseguirá mantenerse en su mercado. Pero la confianza no es un valor que pueda improvisarse, sino que hay que ser muy constante y trabajar continuamente en este sentido, para que la marca mantenga su nivel de confianza que la proteja en tiempos de crisis.
- ¿Ha tenido su marca que buscar un reposicionamiento debido a la situación que atravesamos? Las marcas, al igual que los mercados, están en constante

evolución. La gestión de marca debe ser lo suficientemente dinámica como para adaptarse a los cambios según se produzcan, y tener estrategias preparadas para enfrentar cualquier situación que se pueda presentar. Repsol tiene definida una estrategia a largo plazo que no precisa de reposicionamiento puntual debido a la crisis, que se adapta a la situación actual.

- ¿Ha salido su marca fortalecida de este período? O, ¿cree que va a salir su marca fortalecida? Las marcas líderes son capaces de afrontar mejor los periodos de crisis. En momentos en los que las marcas pequeñas o medias tienen dificultades, son las marcas grandes como Repsol las que pueden salir fortalecidas. El trabajo constante, consistente y las estrategias a largo plazo

son las que permiten el fortalecimiento de las marcas, con independencia del periodo en el que nos encontremos.

- ¿Cómo cree que reaccionará el mercado cuando la crisis pase, o como ve el mercado post crisis? Hemos vivido una etapa de florecimiento y creación de múltiples marcas, dirigidas a pequeños nichos de consumidores, con ofertas muy personalizadas. El periodo de crisis puede generar una selección natural de marcas, en las que sobrevivirán las marcas que tengan fortaleza y ofrezcan valor añadido al consumidor. Ya estamos viendo movimientos de agrupación de marcas bajo paraguas que les hacen ganar dimensión y confianza, por ejemplo "sello de valor seguro".



Jordi García Tabernero
Director de Comunicación y Gabinete
de Presidencia de Gas Natural – Unión Fenosa

- Trucos para gestionar la marca en crisis. Desde el nuevo grupo Gas Natural, hemos mantenido nuestra presencia en medios en un formato similar a años anteriores, adaptando nuestra estrategia de medios a las nuevas oportunidades. Como tal, hemos aumentado formatos no tradicionales, como lo pueden ser presencia de marca en Internet, así como un mayor aprovechamiento de formatos de marketing viral. Igualmente, nuestra presencia en medios sigue siendo importante, con un fuerte enfoque sobre las campañas comerciales del grupo.

- ¿Ha tenido su marca que buscar un reposicionamiento debido a la situación que atravesamos? El año 2009 para el grupo Gas Natural se caracteriza no tanto por el actual entorno económico, sino más bien por la fusión entre Gas Natural y Unión Fenosa. Ésta ha dado cabida a un nuevo posicionamiento del grupo, que se lanzó con motivo de la Junta de Accionista de Gas Natural durante el pasado mes de junio. Bajo el lema "con toda la energía del mundo", este nuevo posicionamiento se está viendo reflejado tanto en las acciones de publicidad corporativa como de campañas comerciales del nuevo grupo.

- ¿Ha salido su marca fortalecida de este período? O, ¿cree que va a salir su marca fortalecida? Entendemos que las marcas Gas Natural y Unión Fenosa saldrán reforzadas del proceso de fusión, gracias a una mayor penetración de ambas marcas entre los cerca de 9 millones de clientes del grupo en España, y de los más de 20 millones de clientes a nivel mundial.
- ¿Cómo cree que reaccionará el mercado cuando la crisis pase, o cómo ve el mercado post crisis? Lo visualizo como un momento para aprovechar oportunidades y relanzar proyectos. ¡La tierra sigue dando vueltas sobre su eje!



Mildred Laya
Directora de Comunicación de Oracle

- Trucos para gestionar la marca en crisis: más que trucos nos referimos a la "responsabilidad" de la marca en crisis. En este sentido y siendo una empresa que ofrecemos software para empresas y grandes organizaciones, nuestro claim desde al año pasado ha sido estimular el ahorro, la reducción de costes, aumentar la productividad y aprovechar el talento a través del uso de las nuevas tecnologías. Internamente tenemos campañas orientadas a reducir gastos de viajes, servicios, infraestructuras, etc, utilizando herramientas de tecnología (webconferencias, tarifas reducidas,

voz sobre IP, teletrabajo...), también campañas especiales para los empleados con entidades bancarias en cuanto a condiciones especiales para hipotecas, préstamos, etc, así como ayudas para salud, educación, pequeñas inversiones, etc.

- ¿Ha tenido su marca que buscar un reposicionamiento debido a la situación que atravesamos? No
- ¿Ha salido su marca fortalecida de este período? O, ¿cree que va a salir su marca fortalecida? Oracle es una marca sólida por los más de 30 años en el mercado y la globalidad de su cobertura (142 países,

más de 80000 empleados). Ciertamente no es una marca de consumidor final con lo cual nuestro posicionamiento está sobre todo en sector público y gran empresa, además dirigido a perfiles tradicionalmente tecnológicos y directivos. Allí nos mantenemos y nuestro objetivo es generar confianza y tranquilidad a nuestros clientes, empleados y colaboradores. Más que fortalecernos, lo importante es mantenernos.

- ¿Cómo cree que reaccionará el mercado cuando la crisis pase, o como ve el mercado post crisis? Prudente, innovador, competitivo y mucho más exigente.



Ferran Serrano
Director de Marketing y Comunicación de T-Systems

- Trucos para gestionar la marca en crisis. Inversión contra cíclica. Invertir en la marca con campañas de imagen (publicidad, prensa, actos, eventos, generación de leads...) cuando el resto frena sus inversiones por la recesión.
- ¿Ha tenido su marca que buscar un reposicionamiento debido a la situación que atravesamos? No hemos tenido que buscar un reposicionamiento, todo lo contrario. Hemos mantenido el que teníamos, dándole mayor volada.
- ¿Ha salido su marca fortalecida de este

período? O, ¿cree que va a salir su marca fortalecida? Sí. Creo que cualquier marca que puede invertir en momentos de crisis sale fortalecida. La competencia desaparece prácticamente, la negociación con los proveedores es mejor, lo que te lleva a hacer muchas más acciones con tu público/s de interés y al desaparecer muchos de los que estaban, captas más la atención, ganando cuota de protagonismo.

- ¿Cómo cree que reaccionará el mercado cuando la crisis pase, o como ve el mercado post crisis? Dependerá del sector en el

que nos movamos. El de la tecnología es un sector bastante maduro. Las crisis y recesiones representan una oportunidad si lo miramos desde el punto de vista del outsourcing. Por otro lado, una vez finalice la crisis, todo el Order Entry generado durante el período de crisis se mantendrá como revenue de años posteriores. La crisis, no obstante, deja un ejercicio de retención, de ahorro de costes, de racionalización del gasto y organizaciones mucho más eficientes. Eficiencia que seguirá manteniéndose durante los próximos años.

¿Sabe qué aspectos valoran los consumidores hoy en día?

Beneficiándose de los cambios en los comportamientos del consumidor

Creating and managing brand value™

Interbrand

¿Necesita su empresa estímulos de marca?

Baje la cabeza. Trabaje más. Prepárese para la tormenta. Vienen tiempos duros. Estos son algunos de los mensajes pesimistas que nos hemos acostumbrado a recibir a diario y lo que todavía es peor, nadie sabe cuándo va a mejorar la situación. ¿Y aún nos sorprende que la gente se harte? Como en todo, cada etapa del ciclo económico ofrece oportunidades para aquellos que estén alerta, sean flexibles y estén dispuestos a cambiar con la transición del contexto competitivo.

La situación y la evolución del tiempo ha provocado que los consumidores consideren el activo valor más que nunca. ¿Qué significa el valor en su industria? O lo que es más importante, ¿Qué significa para cada uno de sus clientes? ¿Cómo sabe qué grupo de clientes y qué concepto de valor, es el más importante para estimular el crecimiento de su negocio? Si pudiera entender estas actitudes cambiantes hacia el valor, ¿Qué cambiaría? ¿Qué factores guiarían sus decisiones hoy?

Las condiciones económicas han forzado a muchas compañías a tomar decisiones duras para controlar costes, incluyendo reducciones en su equipo laboral. Aunque estas medidas puedan parecer óptimas para mantener la empresa a flote, suelen resultar desmoralizantes para el resto del equipo. Intentar introducir cambios que inspiren y comprometan a consumidores cuando los propios empleados no están ni inspirados ni motivados va a suponer, sin duda, un gran reto. De este modo, cuando llegue el momento de estimular su negocio, la marca puede ser el factor clave que necesite para lanzar y guiar la innovación que sus clientes consideran relevantes.

Mientras el ciclo económico se va desvelando, los consumidores pueden cambiar su fidelidad rápidamente. Mantenerse inactivo a la espera de un indicador líder para empezar a apuntar en una dirección positiva, ya no es una opción. Salga al mercado ahora y reúnese de nuevo con sus consumidores. Lo que necesita hacer para estimular su negocio debería basarse en los datos de las percepciones cambiantes de sus clientes. En lugar de intentar desarrollar estrategias y tácticas basadas en tendencias macroeconómicas o de la industria en la que su negocio opera, aproveche su marca como activo para el cambio y deje que le guíe para saber cómo satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Un gran estímulo de marca va a ser diferente para todo el mundo. Para conseguir información sobre qué aspectos valoran sus clientes y para poder actuar con confianza con esa información, necesita entender claramente qué es importante para ellos. Utilice su marca para estimular el tipo de cambio que sea correcto tanto para la organización como para sus consumidores. Dedique tiempo y esfuerzo para fortalecer la relación con sus consumidores para que su marca conserve su fidelidad y confianza.

Hacia un nuevo concepto de relevancia y valor

Interbrand tuvo la oportunidad de ayudar a un negocio hotelero que operaba en un mercado medio global, con el objetivo de entender qué era

el valor para sus clientes y poder así tomar decisiones inteligentes que contribuían a reposicionar su marca hacia el crecimiento.

Tras un liderazgo global de 50 años en el sector, esta compañía de hoteles se vio envuelta en una pérdida de atractivo hacia el viajero de negocio. A pesar de su bonanza económica, con más de 3000 propiedades a nivel mundial y nuevos planes agresivos de expansión de propiedad, los competidores le estaban ganando territorio. Sin embargo, no sólo era la presión competitiva lo que motivaba a la compañía a llevar a cabo cambios sustanciales.

Identificando cambios de comportamiento

En cada región, los operadores de hoteles y sus equipos estaban notando cambios significativos en las preferencias y comportamientos de sus clientes de Business. Como otros tantos consumidores hoy en día, este grupo reflexionó sobre los beneficios y características que esperaban de su experiencia en viajes en clase business y qué aspectos harían que un hotel superara sus expectativas.

La empresa sabía que tendría que volverse más receptiva a las necesidades del cliente, pero había una falta de claridad en cómo abordar lo que había que hacer. ¿Qué haría falta para mantener la fidelidad de sus clientes de business? ¿Qué era lo más importante para este cliente y en qué estaban fallando para transmitirlo? ¿Podrían satisfacer al cliente con consistencia global o deberían concentrarse más abiertamente para tratar de atraer a más sectores del mercado?

La empresa necesitaba asesoramiento sobre cómo hacer crecer su marca de forma honesta y relevante a las necesidades de sus clientes. Un aspecto fundamental era aislar las oportunidades más rentables para crear valor para los clientes.

Mientras se creaba una nueva visión agresiva para la empresa, el equipo de Interbrand se centró en descubrir dónde se centraba el verdadero factor de valor para los clientes del hotel: los momentos en los que la entrega de la promesa de marca tendría un mayor impacto sobre el cliente y sobre todo, el resultado final. Para ello aplicamos un modelo analítico para profundizar en el contexto competitivo y descubrir qué tendría que cambiar la marca para triunfar. Se realizó un exhaustivo estudio de análisis con los empleados del hotel en tres regiones del mundo para descubrir información del negocio que era esencial para el cambio, como por ejemplo las creencias culturales, necesidades de negocio o información sobre las relaciones de franquicias.

Además del análisis de todos estos puntos de la empresa, Interbrand añadió el elemento clave que faltaba: la emoción. Las respuestas emocionales de los clientes se lograron con la ayuda de diseñadores ambientales y estudios de etnografía que asesoraron el comportamiento de clientes, desde la receptividad a la publicidad de hoteles en la autopista, hasta la comunicación no verbal entre los clientes y el equipo del hotel. Para ello, clientes de segmentos específicos, documentaron sus estancias nocturnas para descubrir puntos positivos y negativos de los servicios del hotel.

Revitalizando la experiencia de marca

Con la ayuda de los inputs de datos, Interbrand sintetizó las necesidades, emociones y deseos de los clientes para crear un plan de acción con el

Ayudamos a una marca global de hoteles a comprender lo que sus consumidores interpretan por valor y a tomar las decisiones correctas para reposicionar su marca hacia el crecimiento.

Puntos clave:

- A pesar de las condiciones económicas, existen maneras de captar oportunidades centrándose en los cambios de las necesidades del consumidor.
- Comprendiendo su percepción de valor hará los cambios necesarios para que la experiencia de marca sea relevante para sus clientes.
- Aplicando y explicando el nuevo rumbo de la marca interna y externamente, estimulará el compromiso del empleado, lo que impactará positivamente en el cliente y en el rendimiento empresarial.

objetivo de transformar la experiencia del cliente. Revisamos estrategias de marca potenciales al filtrarlas por posicionamientos actuales, necesidades del consumidor, investigación experimental, expresión de marca y adaptación regional para determinar qué ideas se alinearían mejor con la marca y el negocio. La experiencia del cliente se detallaba en un mapa, destacando sus emociones y actividades, que, combinadas con potenciales innovaciones de marca y experiencias positivas, resultaban ideas más fructíferas para ganancias rápidas y a largo plazo, que constituían decisiones estratégicas.

Los resultados arrojados demostraron de forma clara lo que era prioritario para la marca: satisfacer al "héroe diario", un término que hace referencia al viajero trabajador que quiere una experiencia de hotel fiable, conectado, no pretenciosa, estilosa y que les proporcione mayor control sobre su estancia. Al definir al "héroe diario" y su experiencia ideal, el hotel tuvo la oportunidad de tomar decisiones basadas en cómo poder hacer realidad esa experiencia deseada. Más tarde se tuvo que explicar a todos los integrantes de la organización, en cada hotel, el proceso para que se comprometieran con la marca y la usaran como guía para transmitir de forma consistente una experiencia excepcional en todos los puntos de contacto.

Mientras el nuevo posicionamiento de marca influenciaba las decisiones sobre cientos de puntos de contacto críticos, también se implementaron nuevas maneras que satisfacerían las necesidades emocionales de los clientes. En el sector hotelero, el servicio amable es esperado, por ello ofrecer un servicio excepcional que apoye al "héroe diario" es necesario para que la experiencia de marca sea gratificante. Para transmitir esa experiencia y conseguir dominar el mercado medio ofreciendo el servicio que la marca aspiraba a poseer, cada empleado tenía que cambiar su comportamiento actual a uno más simple y accesible.

Hoy, más que nunca, el valor tiene que ser demostrado a cada una de las audiencias. Por ello se explicó el nuevo posicionamiento de marca a toda la organización: empleados, ejecutivos, clientes e incluso accionistas. En una junta de inversores, se explicó de manera creativa el rumbo de la nueva marca. El resultado fue muy positivo ya que pudieron comprender la revitalización que había sufrido la marca, así como experimentar cómo las innovaciones dirigidas a clientes tenían un mayor impacto emocional y sustentaban la satisfacción, demostrando así mayor diferenciación.

Mientras las dinámicas del mercado continúan impactando en el sector hotelero global, el mantenimiento de relevancia y crecimiento de sus empresas dependerá de la habilidad que tenga cada compañía para mantenerse fiel a su marca y seguir con la entrega de una experiencia que esté alineada con las cambiantes necesidades del cliente.

Claramente el mercado está turbio. Los consumidores fieles ahora dudan sobre las marcas en las que antes confiaban. Y no cambiarán de parecer hasta que tengan una razón para creer que las cosas pueden ser diferentes y mejores.

En Interbrand creemos que depende de las marcas el reestablecer la confianza creando un valor real para los consumidores, yendo más allá de las expectativas para transmitir experiencias que deleiten e inspiren. Con información y datos se puede guiar decisiones empresariales y crear una experiencia de marca notable que promueva lealtad y confianza. Podemos promover el crecimiento empresarial de muchas maneras.

¿Qué tipo de estímulo le ayudará a sacar el mayor valor de su marca?

Gestión del Portafolio de Marca

Es el momento de reducir gastos y poder seguir creciendo

Creating and managing brand value™

Interbrand

¿Dónde poder reducir gastos y dónde invertir?

Nunca ha sido fácil gestionar una marca en una empresa que no tenga una clara orientación hacia el marketing. Tradicionalmente en las empresas de bienes de consumo todo gira alrededor de tres pilares fundamentales: la marca, el marketing y los clientes. Una parte esencial del éxito del negocio se fundamenta en la gestión de la marca siendo la gestión de su portafolio un *driver* clave de crecimiento para dichas empresas.

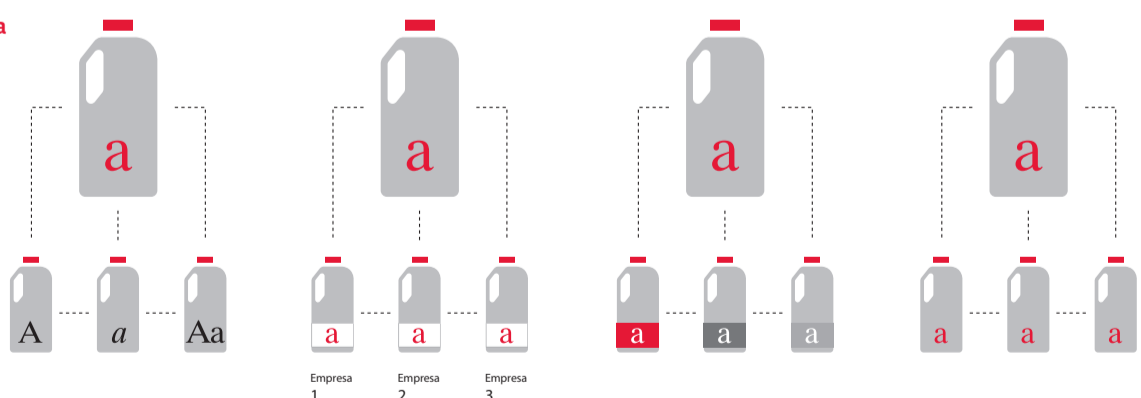
Por otro lado, en empresas de servicios, tecnología o industriales, la gestión de marca no está tan generalizada. A menudo es considerado como un coste extra más que como un driver de negocio, pudiendo pasar a ser uno de los elementos en los que no invertir. Durante tiempos de crisis se dificulta dicha actividad, ya que los presupuestos de marketing son los primeros en ser recortados.

Mientras todas las empresas se preguntan la cuestión de cómo poder reducir costes y crecer al mismo tiempo en mercados en descenso, los gestores de marca de empresas no orientadas al marketing se enfrentan al dilema de cómo hacer más, con menos recursos. Las cuestiones de dónde recortar, dónde invertir y cómo aumentar ingresos son más importantes que nunca. Para empresas que tradicionalmente no han confiado en el poder de las marcas, se pueden encontrar algunas respuestas en la gestión del portafolio de marca.

¿Qué es la gestión del portafolio de marca?

La gestión del portafolio de marca es un análisis estratégico de sus ofertas a través de la organización, comenzando por el estudio de las necesidades satisfechas e insatisfechas de los consumidores. El resultado final consiste en gestionar eficazmente las marcas para crear mayor valor y descubrir nuevas oportunidades de crecimiento. Las marcas son activos y cada activo debe ser controlado regularmente para asegurar su contribución y su rol en el portafolio global.

Arquitectura de marca Los cuatro principales modelos



Sociedad matriz (Holding Company)

Las marcas de productos/servicios tienen carácter autónomo y una conexión restringida con la marca corporativa.

Derivadas (Endorsed)

Las marcas de producto/servicio destacan gracias al respaldo que reciben de la marca corporativa.

Marca del fabricante (Maker's Mark)

Tanto las marcas corporativas como específicas de producto/servicio se usan poniendo el acento en las marcas de producto.

Marca principal (Masterbrand)

Una sola marca sirve para identificar todos los productos/servicios y los elementos descriptivos de las características exclusivas de un producto.

Caso 1**Priorizando en la inversión de una nueva marca para obtener mejores ingresos**

El reto consistía en reorganizar el portafolio de una compañía líder en el sector tecnológico. Su crecimiento natural se produjo desde un desarrollo interno con la necesidad constante de crear marcas nuevas. El resultado fue la aparición de una selección funcional y sugerente de nombres producto, versiones de sistemas complejos y marcas confusas. Simplificamos su arquitectura reduciendo el número de marcas en un 85% y focalizando su inversión en una única marca principal con una línea clara de submarcas producto.

La dimensión tangible de la gestión del portafolio de marca es la arquitectura de marca. Basado en los roles que varias marcas juegan en un portafolio, la arquitectura de marca engloba cómo una empresa necesita organizar estratégicamente su selección de ofertas para enfrentarse al mercado, cómo expresa estas ofertas verbal y visualmente y cómo todos los nombres e identidades de marca se relacionan unos con otros. Existen varias posibilidades de modelos de arquitectura de marca, que varían desde un sistema de marca única a uno de marcas independientes o versiones híbridas de éstas.

Las palabras “gestión del portafolio de marca” evocan a empresas como Procter&Gamble, Unilever o Kraft Foods, con su extensa selección de categorías y marcas producto, cada una de ellas jugando un papel estratégico para maximizar la gestión total del portafolio de marca.

Tanto si se está gestionando una sistema de marca única o una gama de marcas independientes, la profundidad de productos o servicios que existen detrás de la arquitectura de marca son extensos y evolutivos. Esto se aplica a casi todas las empresas, incluso compañías B2B, con una sola marca y generalmente menos clientes, que necesitan asegurarse de que la manera que presentan sus servicios y soluciones construyen valor de marca. Del mismo modo, es importante entender las oportunidades de crecimiento e innovación basadas en las necesidades insatisfechas de los clientes y añadir nuevos productos o servicios al portafolio que se alineen con la estructura existente.

No bajar nunca la guardia

Los portafolios de marca tienden a crecer cuando las condiciones son favorables, a través de nuevas adquisiciones o apostando por la innovación. Los productos y servicios pueden aumentar debido a iniciativas internas, aunque no estén añadiendo valor al portafolio global.

Sin embargo, cuando las condiciones de negocio son fuertes (suficiente tiempo y dinero), los portafolios de marca se dejan desatendidos. Las organizaciones no están forzadas a mejorar y por tanto muchos productos



y servicios siguen funcionando con la ausencia de controles regulares y algunas veces sin aportar valor al portafolio.

El riesgo de tener un portafolio de marca descuidado se materializa en una posible ineficacia del mismo y una pérdida de oportunidad. Un portafolio no gestionado puede ser confuso para los clientes, costoso de mantener y perjudicial para la marca. Limita la habilidad de una organización para descubrir las mejores oportunidades apostando por la innovación.

Oportunidades en tiempos difíciles

Cuando los recursos son limitados y el peso se centra en encontrar nuevas oportunidades, la gestión del portafolio de marca puede proporcionar la base para generar dichas respuestas, creando un mapa de posicionamiento de las marcas del portafolio por segmentos, comprendiendo las necesidades del cliente, comparando el valor de cada marca (una métrica financiera que incluye tanto el papel de la marca como la fuerza de marca) y permitiendo a las empresas hacer las elecciones estratégicas correctas para incrementar o disminuir la inversión en marca. El valor de marca de su portafolio total proporciona una métrica financiera para el crecimiento continuo del valor de marca.

Preparados, listos, ya!

Existen ciertos requisitos para implementar con éxito la gestión del portafolio de marca en una empresa que tradicionalmente no tiene una clara orientación hacia el marketing.

1. Abierto al cambio

Las empresas tienen que estar abiertas a deshacerse de las percepciones de marca basadas en puntos de vista históricos, políticos o meramente internos y remplazarlos con una visión de mercado basada en la información sobre los hábitos de compra de los consumidores.

2. Coraje

Las organizaciones deben tener el valor para actuar y promover su crecimiento. Invertir en información es una decisión inteligente, no tener el coraje para usarla puede ser un riesgo.

3. Compromiso

Las empresas deberán comprometerse a una gestión continua del portafolio de marca. La gestión de dicho portafolio debería evolucionar con el tiempo requiriendo de un sistema con un liderazgo claro, responsabilidades definidas y recursos dentro de la organización. También requiere de un compromiso para la realización y un control continuo que proporcione datos actuales sobre las marcas que se están gestionando.

Ahora es el momento

Con una mente abierta al cambio, coraje y dedicación, las empresas pueden gestionar sus portafolios de marca recortando costes, si lo hacen en los lugares correctos, invirtiendo sabiamente y captando oportunidades para conseguir experimentar un crecimiento significativo. La buena noticia es que durante una crisis económica, las reglas tradicionales son ignoradas y aparecen nuevas oportunidades donde las empresas buscan respuestas sólidas a preguntas de negocio difíciles. Ahora es el momento para prestar más atención que nunca al enfoque estratégico en la gestión del portafolio de marca.

Caso 2

Descubriendo nuevos caminos para generar nuevas oportunidades

Ayudamos a una empresa líder en soluciones de hogar a mejorar su portafolio de marca y con ello la experiencia en el punto de venta, encontrando nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de los consumidores. Debido al éxito de las marcas blancas, se realizó un análisis profundo para evaluar la situación de las marcas, las que habían caído, las que se debían añadir o las que se mantenían constantes.

Comenzamos el proyecto con un entendimiento de la jerarquía actual de las marcas, su alineamiento con la organización, sus fortalezas y debilidades. Organizando los *equities* de la marca con los requerimientos de la categoría. El análisis destapó las oportunidades de crecimiento de la categoría para añadir nuevas marcas al portafolio e identificar las categorías que se deberían abandonar.

Puntos clave:

La gestión del portafolio de marca permite a las empresas tomar las decisiones correctas para:

- Eliminar o reducir el gasto en las marcas del portafolio que no generan suficiente valor
- Incrementar el gasto en las marcas que tienen el potencial para generar mayor valor
- Innovar en el portafolio de marcas que satisfagan las necesidades para aumentar ingresos

Transmitiendo la experiencia de marca

¿Está su empresa alineada para cumplir las promesas de marca de sus consumidores?

Creating and managing brand value™

Interbrand

Muchas empresas se encuentran en medio de un mar de dudas con respecto a qué hacer para competir y ganar en medio de una situación económica desafiante como la actual. El continuo cambio del panorama económico y la constante evaluación de los consumidores sobre los aspectos positivos de la oferta, ha provocado la preocupación de las empresas, haciendo que estén alerta ante cualquier error mínimo o juicio equivocado que sus clientes puedan hacerse, lo que podría provocar efectos adversos en su negocio.

Los consumidores se han vuelto más heterogéneos, inteligentes, infieles y exigentes que nunca. Buscan experiencias de marcas relevantes y apropiadas, no sólo en un momento determinado, sino a largo plazo y que encaje con sus preferencias. Las empresas que utilicen la marca como filtro de decisión y actúen con confianza, podrán transmitir lo que los consumidores desean.

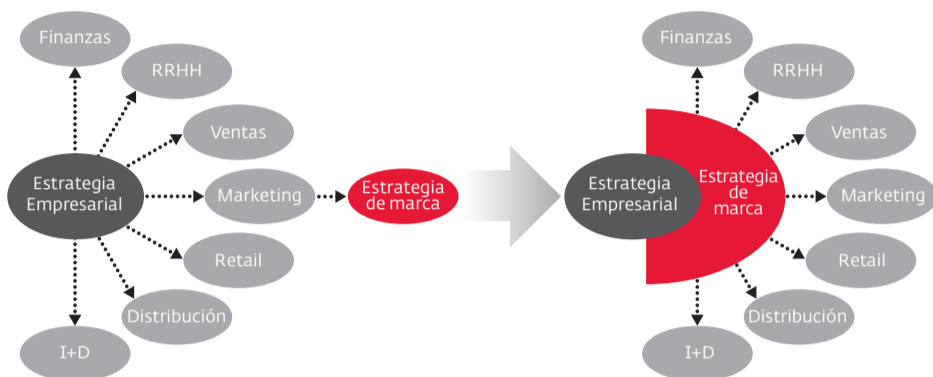
Esta decisión provoca una expansión sobre la responsabilidad de gestionar la marca, haciéndola extensible más allá del departamento de Marketing. Una estrategia de marca bien fundamentada y enfocada no se fundamenta únicamente en un buen *driver* de comunicación, sino que facilita la ejecución de la estrategia de negocio. La marca puede guiar más de lo que puede decir como empresa, ya que al ser la parte visible de la compañía, informa sobre lo que ésta hace y cómo lo hace.

Muchas empresas han hecho esfuerzos para enfocar su atención en la experiencia esperada por el consumidor, permitiéndoles hacer cambios en los puntos que consideraban críticos evitando así perder tiempo y esfuerzo. Una investigación sobre la experiencia del consumidor debería revelar las necesidades existentes, lo que supone un punto de partida para mejoras en las experiencias futuras. Pero para tener éxito, la organización debe formar a todos sus empleados para que entreguen la promesa de marca en cada acción individualizada.

Los consumidores nunca han estado tan diversificados, informados, exigentes e infieles. Transmitir una experiencia de marca significa confiar en cada empleado para tomar las decisiones y acciones adecuadas.

Las marcas deben servir de guía para que las compañías se adapten lo mejor posible a las necesidades del cliente y, por tanto, deben proporcionar a los empleados los recursos y formación necesaria para interactuar con los clientes de manera significativa. Sin embargo, esto no es tarea fácil, ya que es necesario que la cultura de marca se aplique a nivel emotivo y racional en la mente de los empleados y se ponga de manifiesto en sus comportamientos. Sencillamente, los empleados tienen que pensar, sentir y actuar teniendo la marca en su mente.

Cada vez más las marcas intentan apelar el lado emotivo de los consumidores, transmitiendo sentimientos y sensaciones que hacen que una marca retenga la preferencia del consumidor. Por ello, las campañas publicitarias actuales se sitúan en el nivel emocional y no en el nivel racional de compra.



Existe un fuerte imperativo por parte de las empresas para aumentar la responsabilidad de la gestión de la marca más allá del departamento de marketing.

¿Cómo logra una empresa cambiar la actitud y la manera de pensar de las personas? Empieza por aprovechar al máximo la comunicación y eventos promocionando la marca y creando sesiones de aprendizaje que puedan ser integradas en actividades funcionales. Sin embargo, las marcas tienen que ir más allá de la comunicación y de la formación. Las *newsletters* pueden inspirar a empleados a creer en la marca con la ayuda de un caso empresarial relevante, sin embargo, no sustentan cambio a nivel personal. Las sesiones de formación proporcionan a los empleados de comunicación y marketing las herramientas necesarias para gestionar la expresión de la marca y aunque éstas sean críticas para la consistencia de la misma, no motivarán un cambio de comportamiento.

Estos componentes de la implementación de marca no proporcionan al empleado la oportunidad de entender la diferencia entre el estado presente (manera actual de hacer las cosas) y el estado futuro (*brand driven*, enfocado en el consumidor). Los empleados pueden ver una representación visual o verbal del futuro, sin embargo, no pueden entender el beneficio, tiempo y esfuerzo que conllevaría cambiar de actitud.

Los empleados tienen que ser impulsados a tomar decisiones inteligentes que apoyen la promesa empresarial. Si su éxito futuro depende de la gestión de interacciones críticas, ¿estaría usted dispuesto a hacer cualquier cosa para rebasar las expectativas del consumidor y así poder superar retos futuros?

Aprovechar la marca para incitar el cambio

Una compañía global de servicios industriales con más de 40.000 empleados opera en 30 plantas globales en más de 3 continentes. Tras varios años de resultados financieros y reestructuraciones negativas, necesitaba un nuevo posicionamiento de marca que le permitiese conservar los clientes actuales, atraer nuevos negocios e inspirar a sus empleados para transmitir una nueva experiencia de marca a los consumidores.

Los resultados de un estudio revelaron las áreas claves en los que la compañía tenía que cambiar respecto a sus sistemas, procesos y personas, huecos que necesitaban cerrar entre la experiencia de cliente actual y la deseada. Reconocieron que cada lugar tenía diferentes fortalezas y retos y por lo tanto, sería necesaria una adaptación regional para que la marca fuese relevante para sus diversas y complejas audiencias.

Puntos clave:

- Su marca tiene que ser lo suficientemente ambiciosa como para incitar el cambio y motivar a los empleados para que se esfuercen y se reten a sí mismos.
- Los empleados necesitan la oportunidad de ver el valor que proporciona la marca. Tiene que estar claro a un nivel personal, pero con una indicación de resultados de negocio.
- Cuando se acepta la falta de capacidad para entregar una experiencia de marca al consumidor, se puede motivar a los equipos de trabajo a realizar cambios.

Interbrand ayudó a la empresa a hacer ver que la única opción para avanzar consistía en enfocar a sus empleados en adoptar retos futuros. Dispuestos a crear un posicionamiento nuevo más competitivo, relevante, y entusiasta, la compañía inició un programa estratégico a largo plazo para involucrar a los empleados adecuados.

Con el fin de desarrollar una experiencia personalizada para cada uno de sus consumidores principales, la empresa creó una imagen detallada sobre los requisitos de una experiencia centrada en el consumidor. Llevaron a cabo su primera auditoria sobre la experiencia de cliente con un consumidor actual clave, realizando un análisis para encontrar los puntos negativos y así priorizar los cambios necesarios. Tras la puesta a prueba con éxito, la empresa replicó posteriormente el proceso con cada cliente prioritario, facilitando la toma de decisiones sobre los resultados a los equipos de trabajo.

Inspirando a empleados con un plan de marca ambicioso

¿Cómo aprovechó la compañía los resultados de la experiencia del consumidor? ¿Y qué fue necesario para inspirar a los empleados a actuar de manera diferente? El nuevo posicionamiento de marca y la experiencia que prometía era lo suficientemente ambicioso para atraer a consumidores y diferenciarse en un ambiente competitivo. Para atraer a los empleados, necesitaban demostrar que los esfuerzos individuales merecerían la pena.

La empresa desarrolló un plan emocionante para cerrar los huecos de negocio internamente con el fin de que las experiencias de marca externas tuvieran éxito.

En asociación con Interbrand, la empresa contrató líderes senior y directores influyentes para unas sesiones de aprendizaje, centradas en cómo transmitir las experiencias de marca a los consumidores. Analizando el estudio para ver qué es lo que más valoraban los clientes, estos líderes se centraron en alinear sus equipos de trabajo para transmitir soluciones flexibles, adaptándose a las cambiantes condiciones y asociándose internamente para alcanzar el éxito.

Desarrollar un caso personal para cambiar

Cuando una marca consigue proporcionar a los empleados un filtro correcto para la toma de decisiones, siempre con el consumidor en mente, ésta se convierte en una herramienta potente para incitar un cambio de negocio.

La empresa trabajó con Interbrand para diseñar sesiones de aprendizaje en las que se aplicaban nuevos comportamientos a situaciones de negocio reales. Éstas tuvieron resultados tangibles para el consumidor, demostrando a los empleados que la marca tiene un papel crítico para su éxito personal y afecta directamente al rendimiento del negocio.

¿Qué se necesita para crear una compañía alineada con la marca?

Requiere comprometerse a realizar cambios internos y mucha comprensión en cuanto a tiempo, dedicación y compromiso para seguir adelante. Al proporcionar a cada empleado la oportunidad para crear un caso personal de cambio, la empresa inspiró a todo su equipo para cerrar los huecos de negocio existentes.

Hoy, los empleados son conscientes de que sus esfuerzos marcan una diferencia en el negocio, muchas historias de éxito han surgido acerca de equipos que están realizando su promesa de marca y consecuentemente cosechando las recompensas con mejores resultados de negocio.

¿Su medición de marketing es lo suficientemente buena?

La información es necesaria para optimizar el marketing mix

Creating and managing brand value™

Interbrand

Los profesionales del marketing han estado mucho tiempo bajo presión intentando demostrar la existencia de un retorno de la inversión sobre los gastos derivados de las acciones de dicha disciplina. Mientras algunas empresas consideran las acciones de marketing como un gasto y debaten si su retorno puede ser atribuido de manera legítima al marketing, otros se encuentran aplicando las mismas técnicas que llevan utilizando desde hace décadas. Los departamentos de marketing se acostumbran a presentar resultados de una manera específica y la dirección se acostumbra a leer esos resultados para justificar o redistribuir la financiación correctamente.

En ocasiones, es discutible si un cambio en resultados indica algo significativo. Por ejemplo, ¿qué representa un aumento del 5% en ventas año tras año en relación a los gastos de marketing? El esfuerzo e inversión requeridos para adoptar un nuevo método de medición nuevo puede intimidar, porque los resultados establecen una nueva serie de datos a interpretar tanto para el departamento de marketing como para la organización.

A pesar de la existencia de nuevos modelos de investigación que pueden proporcionar *insights* valiosos y diferentes, las empresas permanecen a menudo dudosas al cambio. Se puede discutir si los especialistas de mercado están empleando mediciones que son "suficientemente buenas". Suficientemente buenas para justificar el presupuesto del año siguiente, suficientemente buenas para mostrar mejoras año tras año o suficientemente buenas para permitir salir adelante con campañas o decisiones tácticas basadas en la intuición.



Las métricas “suficientemente buenas” pueden determinar la conciencia del consumidor después de una campaña de publicidad, pero no pueden revelar si la conciencia ha tenido un efecto positivo o negativo. No indican si la campaña ha logrado influir positivamente en las percepciones del consumidor, ha aumentado las posibilidades de que el consumidor escoja su marca, o indica si son otros los factores decisivos los que han influido en la decisión como descuentos, promociones en el punto de venta o aumento en la demanda de la propia categoría.

Las métricas de marketing serían sólo “suficientemente buenas” si fueran capaces de detallar que las decisiones sobre el marketing mix se pueden fundamentar y están basadas en datos cuantificables de cómo los consumidores han respondido a sus esfuerzos y cuáles son sus preferencias. A diferencia de la creencia general, el coste de determinar el retorno de la inversión en marketing no tiene que ser un problema para la empresa. Dicho esto, la inversión en la medición debería ser relativa a su inversión general en marketing.

Una técnica de pronóstico como el modelo basado en agentes, ayuda a considerar lo desconocido, siendo posible la combinación de información histórica y la extrapolación de la misma a múltiples escenarios de futuro. En este caso, es necesaria una inversión significativa, pero que puede llevar a importantes ahorros en costes y a un aumento de las ventas.

La efectividad del marketing y el modelo basado en agentes son dos enfoques de medición que ilustran la diferencia entre inversiones menores o mayores y ambos pueden cambiar la toma de decisiones en la optimización de la inversión en marketing.

Experiencias personalizadas para consumidores de telecomunicaciones

Una empresa de telecomunicaciones contactó con Interbrand para ayudarlo a comprender y determinar la prioridad de las interacciones para sus segmentos de consumidores. En lugar de llevar a cabo campañas nacionales que contasen la misma historia a cada consumidor, la empresa quería sacar el mayor provecho de cada punto de contacto.

Después de realizar una investigación y una comparación entre la conciencia y la influencia, la compañía identificó áreas donde se invertía en exceso y otras de baja inversión. Los resultados de la investigación también proporcionaron a la empresa la habilidad para segmentar en grupos de audiencias críticas, incluyendo las raíces culturales, grupos de edades, etc. Como resultado, la empresa pudo utilizar esta nueva base de datos para desarrollar una campaña de marketing segmentada, adaptando los mensajes a cada audiencia.

Determinando el enfoque adecuado

Existen tres aspectos claves para determinar el mejor enfoque para su organización:

Viabilidad económica

Opciones económicas pueden proporcionar una orientación general sobre la eficacia de los esfuerzos en marketing. Algunas compañías creen que la información no les permite personalizar sus decisiones de marketing por región, segmento de mercado, programa, etc.

Precisión

Una orientación precisa de la inversión en marketing es posible, pero requiere de una importante base de datos. La gestión del *buy in* es clave, especialmente cuanto mayor sea el valor de la inversión del proyecto.

Eficacia

Cuando el tiempo es el factor esencial, la viabilidad económica o la precisión puede correr riesgo de obtener el resultado previsto.

Opción 1: Eficacia de Marketing

Por medio de herramientas cuantitativas, un estudio sobre la eficacia del marketing revelará interacciones de consumidores al contestar preguntas relacionadas con varias tácticas de marketing. Un estudio sobre la eficacia de marketing será muy útil al permitir a la empresa aprender cómo responden los consumidores a las acciones de marketing en distintas etapas del proceso de compra. Por ejemplo, un expositor interno en tienda puede ser eficaz a la hora de convertir a los consumidores de conciencia

a prueba, pero puede que no le convenza al consumidor que es fiel a otra marca a cambiarla si ésta es algo completamente nuevo.

La precisión de los resultados sobre la eficacia del marketing está limitada a las respuestas de los consumidores. Como todo el *input* de los consumidores, puede ser desafiante determinar qué influye al consumidor subconscientemente, qué recuerda el consumidor a la hora de la investigación y qué otros factores están en juego en cada punto de contacto de la experiencia.

Una manera de recoger la información de un estudio de eficacia de marketing consiste en trabajar con un equipo que tenga experiencia en analizar los datos existentes y clasificar la información.

Los resultados de un estudio sobre la eficacia de marketing le permitirá calibrar la inversión en marketing de acuerdo a sus preferencias generales. Es una técnica económica, eficaz y rápida.

Opción 2: Modelling basado en agentes

Un modelo basado en agentes, es utilizado para analizar cómo interactúan los individuos con los productos, servicios y canales asociados, con el fin de predecir futuros comportamientos. La premisa para fundamentarlo es que en cualquier situación, existen numerosos factores en juego y resulta muy difícil determinar el impacto o influencia de cada factor. Nuestros comportamientos y decisiones son complejos, nuestro modelo demuestra que la dificultad puede incorporar datos de numerosos esfuerzos de investigación de marketing y utilizar la información de manera impactante.

El modelo basado en agentes fundamenta que los compradores tienen distintas maneras de interactuar con cada punto de contacto que el marketing les ofrece. Aprender sobre lo que ocurre a ese nivel requiere de una gran cantidad de información sobre los comportamientos individuales de cada consumidor. Después de investigar los puntos de contacto más críticos, se realizará un análisis etnográfico en el punto de venta, realizando preguntas a los consumidores acerca de su experiencia como usuario y observando las decisiones y comportamiento antes, durante y después de su interacción con los puntos de contacto del producto.

De esta forma la información derivada del modelo basado en agentes le permitirá enfocar su inversión en actividades de gran impacto. Las empresas pueden redistribuir las inversiones en áreas específicas del marketing mix, considerando otros canales o incluso eliminando los actuales que no estén contribuyendo a la decisión de compra de los consumidores. Asimismo es posible distribuir el gasto por segmento, ya sea por región o por grupo de consumidores, temporada u otros factores que sean relevantes en el proceso de venta.

En gran medida, el modelo basado en agentes le puede ayudar a gestionar optimamente su gasto en marketing, no a maximizarlo. Es posible aprender que no necesita el 100% de su presupuesto de marketing y que la redistribución de la financiación puede tener beneficios significativos para la empresa. Esta redistribución puede ser utilizada para ayudar a equipos internos a colaborar de manera mas eficaz para influenciar y garantizar la experiencia del consumidor o mejorar los recursos y procesos que aseguren el éxito de las acciones de marketing.

Puntos clave:

- Si siempre utiliza las mismas métricas de marketing puede solo indicarle cómo han cambiado a lo largo del tiempo.
- Piense en su inversión en marketing. Las empresas que se ven forzadas a priorizar tienen que pesar la importancia de la velocidad, el bajo coste y la precisión.
- El modelo basado en agentes puede ayudar a su empresa a pronosticar la importancia de los *drivers* de decisión de los consumidores, utilizando información existente y analizando la complejidad del comportamiento humano.

Interbrand

Interbrand, una gran consultora de marcas. La palabra "consultoría" y la palabra "creatividad" parecen destinadas a no entenderse, pero nosotros hemos demostrado que es posible. Muchos clientes saben cómo trabajamos y lo que es mejor, lo valoran depositando su confianza en nosotros a lo largo del tiempo gestionando grandes marcas durante más de 3 décadas.

Se trata de generar y gestionar buenas ideas, independientemente de dónde vengan y para qué se usen.

A la derecha de estas líneas, una muestra de los sectores e industrias para los que hemos trabajado identidades corporativas, estrategia de web 2.0, sistemas de folletos, *brand analytics*, valoración financiera, posicionamientos estratégicos, marcas auditivas, animación de marca, interiorismo, rotulación, etc.

COPIADO
LIBROS
TELEFON
PIZZAS
LACTEOS
SALUD
COCHES
SUPERM
BANCOS
TURRON
OPTICAS
TRENES
CONSERV
ASCENSO
REFRESCO
AVIONES
TELEFON

ORAS

NIA

S

MERCADOS

NES

S

VAS

ORES

COS

S

NOS



OUR VALUES

Inspiring
Intelligent
Imaginative

www.interbrand.com

Creating and managing
brand value™

Interbrand

Interbrand

Líderes de opinión en el área del Branding.

Algunas de nuestras recientes publicaciones.



En clave de marcas constituye el último título publicado dentro de la biblioteca Interbrand. Es una obra destinada a ayudar a las empresas a aplicar estrategias para diferenciarse de la competencia y alcanzar un posicionamiento de marca único y diferenciador en la mente del consumidor.

Número de páginas: 344
Editorial: LID
Idioma: Español
ISBN-13: 9788483561881

Fundada en 1974, Interbrand está reconocida por liderar el diálogo de branding, considerando las marcas como el principal activo de valor dentro de las compañías. En la actualidad contamos con 36 oficinas en 25 países donde ayudamos a nuestros clientes a crear y gestionar el valor de su marca para sus distintos mercados, a través de una metodología de trabajo basada en la combinación de un riguroso análisis y estrategia con una creatividad y diseño de alto nivel. Interbrand forma parte de uno de los mayores grupos de agencias de marketing, comunicación y publicidad del mundo: Omnicom.

Los servicios de Interbrand están enfocados en crear, desarrollar y gestionar el activo más valorado de nuestros clientes: las marcas. La compañía ha trabajado con más de 5.000 marcas a través de las disciplinas de consultoría estratégica, identidad corporativa, valoración de marca, analítica, investigación, marca móvil, desarrollo de nombres, retail, gestión interna, marca digital y registro legal, entre otras.

En España trabajamos con más de 20 compañías del Ibx 35 tanto en proyectos de marca corporativa, como de marca producto. También hemos llevado a cabo una gran variedad de

estudios vinculados con la estrategia y valoración de marca en empresas de industrias como la farmacéutica, tabaquera, financiera, energética, hostelera, B2B, alimentación, comunicación y transportes, entre otros. Además, desde Interbrand también desarrollamos labores de ayuda para aquellas instituciones que no cuentan con los recursos financieros suficientes para costear servicios de branding de alta calidad a través nuestra fundación. La Fundación Interbrand apoya programas de índole cultural, infantil, medio ambiente y educativo a todos los niveles. Algunas ONG's beneficiarias de la labor de la Fundación Interbrand son: Nuevo Futuro, Intermon Oxfam, AMRE, UNICEF, el Instituto Nacional de Consumo, la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y BIACS.

Con el fin de seguir apostando por el conocimiento del branding, publicamos anualmente el ranking global de las marcas más valoradas en colaboración con Business Week y Actualidad Económica y, cada dos años el ranking de las marcas españolas. Interbrand cuenta además con una gran difusión editorial y en tan sólo dos años hemos publicado tres libros de referencia en el mundo del branding: El glosario de las marcas, Cómo gestionar marcas de moda y La nueva generación de valor.

Asociación de Directivos de Comunicación

Dircom es una entidad profesional que agrupa a más de 650 directores de Comunicación de las empresas e instituciones más importantes en España, así como a los máximos responsables de las consultoras de Comunicación.

Desde junio de 2008 está presidida por José Manuel Velasco, Director General de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de FCC, y persigue tres líneas de trabajo: consolidar Dircom como entidad de referencia en el ámbito de la comunicación, valorizar la figura del dircom en las organizaciones y de la función de la comunicación como dirección estratégica en el comité ejecutivo, y ocupar el territorio funcional de la RSC.

Cuenta con una Junta Directiva de tres vicepresidentes y 13 vocales ejecutivos (directores de comunicación de empresas, primeros ejecutivos de agencias de comunicación y representantes del mundo académico), con el apoyo de un equipo de gestión dirigido por Sebastián Cebrián.

En 2008 se constituyó Dircom Catalunya, que en la actualidad cuenta con 80 asociados, y en junio de 2009 se aprobaron otras tres delegaciones territoriales: Dircom Castilla-La Mancha, Dircom Castilla y León y Dircom Galicia.

Nuevos retos:

- Diseñar y difundir el perfil funcional óptimo del responsable de Comunicación
- Participar en la formación del responsable de Comunicación tanto en el ámbito académico como en su ejercicio profesional.
- Fortalecer la red de relaciones de los profesionales de la Comunicación mediante el contacto generado a través de la Asociación.
- Organizar convocatorias de interés público con personas y temas de actualidad para el socio.
- Asumir un papel relevante en los asuntos de actualidad o preocupación social que se produzca en el ámbito de la Comunicación.
- Que todos los asociados perciban el valor añadido de la Asociación y proporcionar a los socios protectores actividades acordes a su compromiso e implicación.
- Aumentar la identificación de los socios con la Asociación, merced a su representatividad, compromiso social, presencia en medios de comunicación y foros públicos...
- Acercar las nuevas funciones y tecnologías que la actividad impone al profesional de la Comunicación.
- Establecer convenios y acuerdos con otras organizaciones públicas que resulten interesantes para la Asociación.
- Producir documentos editoriales que sean la gran referencia en el ámbito de la Comunicación.

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

brandchannel.com

Apostamos por las nuevas tecnologías y nuevas formas de comunicación, por ello hemos sido la primera consultora en crear un portal Web de referencia en la industria del Marketing, www.brandchannel.com, con más de 100.000 subscriptores y una media de 6.000 lectores diarios.

Contacte con nosotros:

Alfredo Fraile
Director Ejecutivo

Luchana, 23. 4 pl.
28010 Madrid
T +34 91 789 30 00
alfredo.fraile@interbrand.com