

“Comprender a los consumidores” es hoy una frase habitual entre los responsables de Marketing de las empresas. Podría parecer que siempre ha sido una de las preocupaciones de estos especialistas, pero los consumidores de los años 50 eran considerados simplemente personas a las que vender algo. Hubo que esperar aún varios años hasta que algunos académicos (Theodore Levitt o Peter Drucker, entre otros) empezaron a convencer a las empresas de que subordinar las necesidades de los consumidores a los de la propia empresa constituía un gran error.

Al situar a los consumidores en la cúspide de los procesos empresariales, dio comienzo el Marketing moderno tal y como lo conocemos hoy en día. Sin embargo, estamos asistiendo a una especie de “Marketing-manía” en la que, como si de un movimiento pendular se tratara, se ha pasado de ver en el consumidor un mero objeto de intercambio comercial a concederle un protagonismo excesivo.

#### Bibliografía

#### **Helen Edwards**

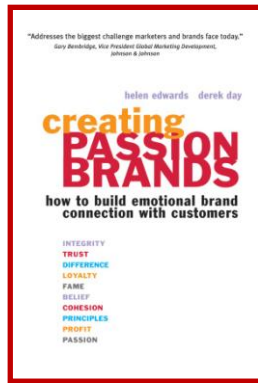
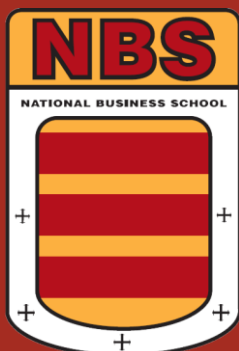
*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.*

*Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.*

*Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# Construir marcas con pasión

**Por qué es más importante sorprender a los clientes que darles simplemente lo que nos piden**

**Helen Edwards**

## INTRODUCCION

Así las cosas, los encargados de gestionar las marcas han llegado a obsesionarse hasta tal punto con los deseos de los consumidores, que son capaces de renunciar a la propia especificidad de la marca para adaptarla a lo que aquellos reclaman. Es una situación equiparable a la que provoca alguien que quiere hacernos un regalo de cumpleaños y nos pregunta qué es lo que nos gustaría encontrar ese día bajo el envoltorio. La consecuencia de esta forma de actuar es que, en lugar de sorprendernos, el encanto se esfuma por completo.

De todos modos, algunas marcas consiguen superar estos extravíos e infundir una defensa pasional de sus valores intrínsecos: tienen imaginación suficiente para hacer algo más que simplemente obedecer los caprichos del consumidor. Son marcas con una llama interior y con voluntad de hacer realidad sus ideas. A estas, los autores las denominan Passionbrands (“marcas con pasión”).

### **Los 5 síntomas de la enfermedad de las marcas “secuestradas” por los consumidores**

Cuando una marca acaba aprisionada por la opinión de los consumidores, muestra síntomas de una enfermedad que puede llevarle a su destrucción. Ese deseo incontrolable de ser queridas a cualquier precio les hace ceder terreno en cada paso que dan, según puede comprobarse a continuación.

**1. Semejanza creciente entre marcas.** Las marcas asentadas únicamente sobre las creencias de los consumidores deben saber que se enfrentan a una realidad incontestable: todos los consumidores expresan los mismos deseos, las mismas preferencias, las mismas necesidades y los mismos caprichos. Por lo tanto, seguir ciegamente los dictados del consumidor (sin filtrar los inputs que reciben) conduce a que todas las marcas acaben pareciéndose.

No se trata de una mera teoría: la tendencia a converger se hace especialmente patente en algunos sectores de productos de consumo. Knorr y Maggi dominan el mercado alemán de alimentos precocinados. Entre ambas marcas se reparten el 65 % del mercado, pero entre ellas no existen prácticamente diferencias ni en cuanto a precios, ni ingredientes ni presentación de los productos. Un observador avezado se dará cuenta inmediatamente de que estas empresas se copian continuamente la una a la otra, en una especie de obsesión enfermiza por lo que hace la contraria.

Frente a esta situación, cabe plantearse una pregunta: ¿existe una verdadera lealtad de los consumidores hacia una de las dos marcas, cuando ambas son idénticas? La respuesta es que no; más aún: esta convergencia podría despejar el camino a otras marcas que, conociendo el hecho, tratarían de diferenciarse presentando un producto que dejara traslucir una cultura empresarial propia y diferenciada. Quizá por ello Maggi decidió modificar su packaging en 2004, para intentar dejar de mirar a la competencia y presentar una identidad genuina.

**2. Inconsistencia de la imagen de marca y la oferta.** La gente no vive su vida de forma lineal, sino que está en continuo cambio. Por esta razón, las marcas que se centran demasiado en la opinión de los consumidores se entregan a una volatilidad perniciosa para sus iniciativas. Es cierto que las marcas tienen que realizar numerosos cambios tácticos en su devenir, pero cuando esto se convierte en algo compulsivo, dependiente de modas u otros imponderables, la estrategia misma de la marca se pone en cuestión.

**3. Falta de innovación real y de sorpresa.** Las marcas dirigidas por el consumidor han perdido parte de su poder de sorpresa. Suelen preguntar antes de ofrecer, reflejando tanto una genuina intención de agradar como un miedo a cometer errores. Sin embargo, hay claros ejemplos de innovaciones de éxito que se introdujeron sin contar con la opinión previa del consumidor. La compañía aérea Emirates fue la primera en introducir los teléfonos a bordo, un minibar privado y varios canales de televisión, entre los que se encontraba una cámara para observar los despegues y aterrizajes del avión. El objetivo de todo ello era lograr que los viajeros se sintieran como volando en una suite de lujo. Y todo se llevó a cabo sin preguntar, con el ánimo deliberado de sorprender a los pasajeros.

Naturalmente, por cada historia de éxito en la innovación de marcas desarrollada en contra de la opinión expresa de los consumidores consultados (pensemos en casos paradigmáticos como los del Walkman de Sony o la Bailey's Irish Cream), existen decenas de intentos que acabaron en fracaso. Es indudable que la innovación comporta un riesgo, pero el factor sorpresa es un poderoso vector para la conquista de los consumidores.

**4. Una mayor distancia entre oferta y capacidad de marca.** Pese a que los consumidores lo desconocen todo sobre la empresa (los límites de su capacidad, su fortaleza financiera, la elasticidad de su gestión), para determinadas cuestiones se recurre a ellos. Así sucede con su participación en la toma de decisiones acerca de la extensión de la marca, es

decir, cuando los propietarios de la marca tienen noticia de que sus clientes esperan la expansión hacia otros mercados.

Ese fue el caso de Unilever en Gran Bretaña, con su fragancia para hombres Lynx.

En el año 2000 realizó una investigación cualitativa entre los que ya la utilizaban, los cuales se mostraron encantados con la idea de que la marca Lynx se extendiera a otros productos como las maquinillas de afeitar. Así fue que las maquinillas Lynx se lanzaron al mercado para encontrarse con que no podían competir con Gillette, que llevaba años invirtiendo miles de millones de dólares en investigación y desarrollo.

Una innovadora publicidad no fue suficiente para cubrir la inexperiencia de una empresa especializada en fragancias y after shaves, metida de la noche a la mañana en la fabricación de un producto con una tecnología totalmente distinta. De nuevo, seguir el dictado de los consumidores demostró no ser una buena idea.

**5. Algo vacío en el corazón de la marca.** En 1997, British Airways llevó a cabo un estudio de mercado a nivel mundial entre todos sus usuarios y la conclusión final fue que la compañía era "demasiado británica". Los directivos sucumbieron ante la "evidencia" y se inició un proceso para "desbritanizar" la aerolínea, comenzando por los aviones, de los que se eliminaron los emblemas que hacían recordar su nacionalidad. Las protestas que se desataron fueron tan vehementes (incluso a nivel político) que, al final, British Airways tuvo que dar marcha atrás.

No todas las marcas corren la misma suerte. Son incontables las que repiten de forma constante, como si de un mantra se tratara, "nosotros podemos ser lo que tú quieras que seamos".

Pero una buena marca necesita ser excelente en algo; necesita contar con una idea sobre cómo mejorar en algo la vida de las personas y trabajar para conseguirlo. A esto se le suele denominar propósito o misión. Sin embargo, es preferible llamarlo creencia.

## ¿Una marca corriente o una Passionbrand?

El gurú de la publicidad David Ogilvy describió sucintamente el concepto de marca como “la idea que un consumidor tiene de un producto”. Pero todos somos conscientes de que algunas marcas sobresalen por encima de las demás. Son las denominadas Passionbrands, aquellas que desatan la pasión tanto dentro como fuera de la empresa. A pesar de que este tipo de marcas varía dependiendo de su historia, categoría y tamaño, todas presentan tres características interrelacionadas que hacen de ellas algo único e irreplicable:

1. Son marcas con una creencia activa.
2. Su confianza se basa en la capacidad interna.
3. Continúan adelante con brío en un mundo en continuo cambio.

La creencia de una marca es la forma en que esta se enfrenta al mundo. Es una visión de cómo el mundo podría ser mejor y qué es lo que ella puede aportar para conseguirlo. Este es un extremo de gran importancia: siempre debe darse un nexo de unión entre la creencia y la capacidad interna de una compañía. La creencia se torna irrelevante si la marca no puede hacer nada para convertirla en realidad.

Las marcas de detergentes de Unilever comparten en todo el mundo la creencia en lo que ellos llaman “la familia moderna”. En esencia, es un reconocimiento a que la mejor forma de que los niños aprendan a vivir en el mundo que les rodea es la experiencia directa. ¿Cuál es el papel que la marca juega en todo esto? Sencillamente, que ofrece la libertad de ensuciarse porque el producto, con sus avanzadas fórmulas cualitativas, sabrá cómo ocuparse de las manchas. Y ensuciarse, por supuesto, es una consecuencia natural de explorar el entorno y aprender cómo funciona. Sin manchas no hay aprendizaje. Los niños no pueden pintar, cocinar o subir a los árboles sin que al final del día su ropa no esté sucia. El mensaje que transmite Unilever es bien claro: “Adelante, déjales que se

ensucien. Déjales que aprendan. Nosotros nos encargamos de que la ropa vuelva a estar limpia de una forma sencilla y económica”.

Este es un magnífico ejemplo de creencia y capacidad. El concepto de “familia moderna” es una forma creativa de pensar en algo tan cotidiano como la limpieza y ayuda al equipo gestor en la toma de multitud de decisiones. Por una parte, fija los valores de la marca: integridad, optimismo, cuidado. Pero, además, inspira el desarrollo de nuevos productos con el objetivo de encontrar fórmulas novedosas que eliminen las manchas, especialmente aquellas que los niños suelen “atraer” con más frecuencia. Por último, sugiere formas de integrar profundamente la marca en la comunidad. Así, por ejemplo, la marca patrocina en Brasil la construcción y mantenimiento de infraestructuras deportivas y zonas de esparcimiento en las áreas deprimidas de las favelas.

Como puede comprobarse con el caso de Unilever, el concepto de creencia de una marca (de una Passionbrand) está muy alejado de los tópicos y palabras huecas con las que las empresas definen su misión o el propósito de su existencia. El concepto de misión suele ser simplemente una mirada introspectiva o una imagen del futuro que se desea para una organización. La creencia supone también un concepto superior al de “Responsabilidad Social Corporativa”, algo habitualmente desligado de la propia actividad de la empresa, una especie de filantropía para acallar la mala conciencia.

## Cómo construir una Passionbrand

A continuación veremos una metodología para llegar a construir una marca que destile pasión, a semejanza de los modelos mencionados más arriba. Se trata de un proceso compuesto de dos fases complementarias.

### – Fase 1:

Análisis. Proceso descriptivo de todos los factores que configuran la realidad de una marca en el momento actual.

## – Fase 2:

Creatividad. Dicho análisis carece de utilidad si no se da un paso adelante para transformar la realidad del momento.

Para dar cuenta de la primera parte de la metodología (el Análisis), nos serviremos del símil de un trampolín. Cada una de las patas del mismo representa las cuatro fuerzas que constituyen la razón de ser de una marca: ideología, capacidad, consumidor y entorno. Si las cuatro patas se apoyan sobre una base sólida y robusta, serán capaces de catapultar a una marca hacia el espacio de la distinción, el reservado solo para unos pocos.

La ideología y la capacidad son factores internos de la empresa o de la propia marca. La ideología abarca el espíritu distintivo de una compañía y todos los valores asociados con la marca, tanto presentes como futuros. La capacidad comprende las habilidades de la empresa, esos activos "invisibles" como la red de distribución, los socios comerciales o la fortaleza financiera. Por su parte, los consumidores y el entorno constituyen factores externos a la propia compañía. Los consumidores son las personas que compran, rechazan o influyen de algún modo en el devenir de la marca, pero es un factor que debe extenderse hasta incluir a la gente en un sentido mucho más amplio, para poder así examinar las tendencias de comportamiento o los cambios culturales. El entorno cubre todo el ambiente competitivo en el que la marca se desenvuelve, las tendencias tecnológicas, económicas o demográficas y la legislación con efectos sobre la marca.

Si todos estos factores no se toman en cuenta de forma conjunta, el resultado será un desastre, similar al que viviría el deportista que saltara sobre un trampolín con una pata rota. En la práctica, son muchas las marcas que adolecen de alguna debilidad. McDonald's representa el caso de una marca en el que la pata de la ideología presenta ciertas inconsistencias. Puede prosperar sin dificultades cuando todo rueda correctamente, pero si se la somete a algún tipo de escrutinio, como las críticas a

los problemas de obesidad que provoca el consumo habitual de sus hamburguesas, el riesgo de perder el favor de sus clientes es altísimo. Otro ejemplo paradigmático en el que una marca descuida uno de los factores externos, en esta ocasión el entorno, es Kodak. En estos momentos corre el riesgo de convertirse en una marca irrelevante por haber reaccionado con excesiva lentitud ante la importancia que ha ido adquiriendo la fotografía digital. Competidores como Canon, Dell o Hewlett-Packard han sabido moverse al compás de las tendencias del mercado.

El primer paso para construir una Passionbrand es realizar un análisis que permita conocer dónde se halla la empresa en este momento con relación a las cuatro patas. A continuación se expone en detalle cómo llevar a cabo un análisis exhaustivo de la realidad mediante las técnicas más útiles para describir los cuatro factores.

### **1er factor: Ideología.**

Crear una Passionbrand requiere claridad ideológica. Una mezcla aleatoria de supuestos o creencias no puede llamarse propiamente una ideología. La coherencia que muestran marcas como Sony, BMW, Apple o 3M es perfectamente comparable a la unidad conceptual expresada por algunas ideologías políticas o religiosas. Por lo tanto, el primer paso en el camino hacia la creación de una Passionbrand debe ser una auditoría ideológica de la marca y de la organización de la que forma parte, con objeto de conocer el estado de la cuestión.

En muchas empresas esto supondrá una tarea fácil si ya existe algún estudio de este tipo que pueda ser rastreado. En todo caso, habrá que andar con cautela, pues a veces ocurre que lo escrito es una mera declaración de intenciones que no se corresponde con lo que la realidad ofrece.

El resultado de esta auditoría debe plasmarse en un documento en el que se recoja la historia de la marca, desde su fundación, junto con los valores actuales. La ideología que sustentó el nacimiento de una marca es tan importante como la que impere en la organización en el momento presente. Es probable que haya quien se

pregunte qué trascendencia pueden tener los valores fundacionales de una marca creada hace un siglo, por ejemplo. La respuesta es que, en el fondo, la gente no cambia demasiado. Si una ideología ha impregnado una marca durante cien años, una versión actualizada de aquellas creencias seguramente sigue siendo significativa hoy en día. Veamos el ejemplo de Kellogg's para ilustrar este señalado asunto.

Kellogg's se fundó en 1906 y, con el tiempo, la marca llegó a ser una de las más cotizadas del mundo. Sin embargo, hacia 1990 empezó a mostrar signos de abatimiento, cuando su crecimiento se estancó y los márgenes disminuyeron. El descubrimiento de los copos de cereales tal y como los conocemos hoy fue fruto de la casualidad. Hill Keith Kellogg trabajaba como empleado en una clínica de Michigan donde su hermano era el director médico. Ambos tenían la convicción de que la nutrición era un elemento básico para la buena salud, lo que unido a su condición de vegetarianos, les llevaba a buscar constantemente nuevas formas de mejorar la dieta de los pacientes. En la actualidad, con la creciente preocupación por luchar contra la obesidad y mantener una alimentación sana, el compromiso histórico de Kellogg's con la nutrición y la salud es más valioso que nunca. Si la empresa vuelve la vista atrás y recupera los elementos ideológicos sobre los que se basó su fundación, sin lugar a dudas logrará esquivar cualquier síntoma de decaimiento.

Herramientas, técnicas y consejos. Estos son algunos consejos y técnicas para realizar una correcta auditoría ideológica:

1. No ignorar las fuentes obvias: por algún sitio hay que comenzar y todas las fuentes generales merecen ser consultadas para comprobar si contienen temas consistentes. Conviene examinar los informes anuales y leer qué dice la compañía sobre sí misma.

2. Revisar los documentos donde se recoge la misión de la empresa: quizá se trate de palabras huecas o irrelevantes, pero nunca se sabe si se encontrará una idea olvidada que pueda ser reinterpretada y sirva de inspiración.

3. Consultar a "los archivos vivos", es decir, a las personas que llevan largo tiempo trabajando para la empresa.

4. Usar una Matriz de Integridad de Valores. Este es un método utilizado, por ejemplo, por British Telecom, y consiste en una tabla en la que se colocan en vertical los valores corporativos (en el caso de BT: confianza, utilidad, honradez, ilusión y compromiso) y en horizontal las distintas áreas de la empresa (atención al cliente, proveedores, comunicación,...). En cada intersección se valora el grado de cumplimiento del valor en cuestión. Esta técnica proporciona una rápida visión de la integridad de los valores.

5. Examinar el actual programa de Responsabilidad Social Corporativa (si existe). Un programa de RSC suele transmitir cómo quiere la compañía pensar sobre sí misma, cómo le gustaría ser considerada por los inversores, los ciudadanos y las comunidades a las que sirve.

## **2º factor: Capacidad.**

La capacidad de una empresa para cumplir con su misión tiene el poder de colocarla en una posición de liderazgo en el mercado. A pesar de su trascendencia, la capacidad parece ser un concepto que consigue escasos adeptos en los departamentos de Marketing. En ellos, el centro de atención es inexorablemente el consumidor, que es visto como la principal fuente de ventaja competitiva para una empresa.

Esta falta de interés parece surgir del convencimiento, bastante extendido, de que una ventaja basada en la capacidad no puede ser sostenida en el tiempo o, dicho con otras palabras, cualquier cosa que haga hoy una empresa puede hacerlo mañana un competidor. Este punto de vista, además de derrotista, es cuestionable. Naturalmente que ante un mercado atractivo los competidores lucharán por hacerse con él; pero son muy numerosos los ejemplos en los que las ventajas basadas en la capacidad se han mostrado muy difíciles de copiar. Tomemos el ejemplo de Zara.

Mientras que el resto de empresas de distribución de moda confía en una red de proveedores lentos y separados por la distancia, Zara fabrica más de la mitad de las prendas que vende en sus propias instalaciones. Puede diseñar una nueva línea de productos y ponerla en sus tiendas en un lapso de tres semanas, cuando la media del sector se sitúa en nueve meses. Para Zara, la capacidad productiva no es algo que existe al margen del Marketing, sino que forma parte vital del mismo.

El segundo paso para crear una Passionbrand es recopilar toda la información relevante en materia de capacidad para, en la fase posterior – resumida más abajo-, encontrar las formas de mejorarla. El documento que se prepare debe recoger tanto las capacidades tangibles (operacionales, financieras y de activos), como las intangibles (cultura organizacional, conocimiento, relaciones y reputación).

Herramientas, técnicas y consejos. Para completar un buen análisis de la capacidad se dispone de una serie de técnicas y consejos:

1. Comenzar entrevistando a los auténticos especialistas de la compañía: directores de operaciones, finanzas, recursos humanos y de investigación y desarrollo.
2. Dibujar un mapa de procesos empresariales. Una visualización gráfica de los procesos en los que se desenvuelve la empresa ayuda a localizar las áreas relacionadas con la capacidad. Gracias a un mapa de este tipo, se desvelarán los puntos de potencial peligro al mostrar los procesos donde se requieren excesivos pasos, donde la infraestructura está mal dimensionada o donde se realizan tareas que no aportan valor a la empresa.
3. Analizar la salud financiera de la organización a través de los ratios de rendimiento, liquidez, solvencia a largo plazo y eficiencia. Estos ratios financieros deben sin falta ser comparados con los del sector, con el fin de obtener una correcta perspectiva de cómo está funcionando la empresa.

4. Mirar hacia fuera. Es saludable conocer el sentimiento general que la gente alberga hacia la organización. Internet es una buena vía para averiguar cómo es percibida una empresa, aunque es cierto que la inmensidad de documentos existentes en la red supone a veces una barrera para el análisis. A este respecto, merece ser subrayado el seguimiento que la consultora Accenture realiza del sentimiento hacia ciertas marcas, mediante un motor de búsqueda en internet que analiza todo tipo de documentos y los interpreta con una fiabilidad del 90%.

### **3er factor: Consumidores.**

Comenzamos con una crítica a las marcas “secuestradas” por la opinión de los consumidores. Llegamos a la conclusión de que someterse a la esclavitud de los deseos de estos puede llevar a las marcas por un camino altamente peligroso. Sin embargo, las Passionbrands no se acercan a los consumidores para escuchar qué es lo que quieren, sino que el conocimiento de los mismos genera empatía y arroja claves sobre cuáles son sus necesidades.

El objetivo de esta fase de análisis es llegar a un documento que describa, de forma exhaustiva, a los individuos que compran y usan una marca y a aquellos otros que podrían hacerlo en el futuro. El análisis no solo debe incluir aspectos básicos como la demografía (edad, nivel educativo, renta, ubicación geográfica,...), sino que debe profundizar en el comportamiento del consumidor (qué hace) y su motivación (por qué lo hace). Con un estudio así, es posible conocer en qué momento de la experiencia de compra de una marca ésta alcanza su punto de máximo valor. Por ejemplo, una salsa para aderezar una ensalada puede alcanzar el máximo valor para el consumidor en el momento de la compra, cuando el aroma se libera al abrir el paquete, cuando se sirve o cuando se prueba con la comida. Identificar este tipo de aspectos resulta vital para comprender la situación actual de una marca y determinar hacia dónde queremos encaminarla.

Además de lo anterior, también habrá que tener en cuenta cómo una marca se

involucra en la vida diaria de la gente. ¿Se trata de un producto que los consumidores compran a diario (leche, azúcar, pan) o una vez cada cierto tiempo (un automóvil)? ¿Es un producto en el que la relación con el proveedor se hace por mera inercia (servicios bancarios) o está basado en la lealtad (prensa)? El análisis puede llevarse aún más lejos e investigar la "constelación de marcas" a la que ciertos grupos de consumidores se entregan: de esta forma se exploran al máximo todos los límites por los que una marca puede desenvolverse. Por ejemplo, si se toma el grupo de profesionales jóvenes, de sexo femenino y residentes en el Reino Unido, las marcas a las que mayor "devoción" profesan son las siguientes: Evian, Café Rouge, Top Shop, Nokia, iPod, Maltesers, Adidas, Nurofen e Ikea.

Por último, no cabe ignorar el estudio de aquellas personas que todavía no son consumidores de una marca determinada. Tal y como Peter Drucker afirmó: "Los primeros síntomas de cambio radical raramente aparecen dentro de la propia organización o entre los propios clientes". Por lo tanto, conocer a los no-clientes es una más que probable fuente de dividendos.

Herramientas, técnicas y consejos. Cualquier técnica que se utilice para analizar a los consumidores estará sujeta a prejuicios y deficiencias de todo tipo. Por lo tanto, la primera y más importante recomendación que se puede hacer en este punto es emplear varias técnicas (tanto cualitativas como cuantitativas) para que los datos obtenidos se puedan contrastar y validar.

#### **4º factor: Entorno.**

El ambiente en el que una marca se mueve es el factor más dinámico de los cuatro que venimos describiendo. Una marca podrá tener unos valores atractivos, estar respaldada por una capacidad excelente o disponer de un conocimiento exhaustivo de los consumidores y, sin embargo, ser víctima de alguna fuerza del entorno que le haga perder todos sus privilegios en cuestión de meses. Recordemos el caso de Kodak, donde no fueron capaces de

detectar las señales de un cambio en la tecnología dominante y se puso en riesgo la propia supervivencia de la compañía.

En la fase de análisis debe elaborarse un documento que incluya una visión de los factores del entorno a nivel micro y macroambiental. A nivel "micro" habrá que estudiar las fortalezas y debilidades de cada competidor: de este modo, intentar proyectar el análisis hacia el futuro para hacer un pronóstico de cuál será la estrategia de cada empresa competidora o de los nuevos actores que piensen entrar en el mercado. El análisis debe estar abierto a todos los futuribles. El ideal es poner en cuestión todas las asunciones actuales del mercado. Es el tipo de análisis adoptado, por ejemplo, por la empresa belga de cine Kinopolis. A principios de los años 80, la industria cinematográfica estaba inmersa en un profundo declive por la aparición del vídeo y la televisión por cable y satélite. El movimiento que inició la industria fue uniforme: las salas existentes en las ciudades se dividieron en varios espacios para poder ofrecer en el mismo local varias películas a la vez (lo que se conoce como el formato multiplex). Sin embargo, esta forma de actuar quedó en entredicho cuando Bert Claeys abrió Kinopolis: el primer megaplex del mundo. Estaba situado en el extrarradio de Bruselas y disponía de 25 inmensas salas con capacidad para más de 7.500 personas. Las pantallas eran colosales y los sistemas de sonido eran desconocidos hasta ese momento. Al abandonar lo que sus competidores daban por incuestionable, Kinopolis logró reducir sus costes (el precio de las propiedades en el extrarradio es mucho menor que en el centro) y proporcionó una experiencia única a los consumidores. No en vano, hoy es uno de los principales actores en el mercado del cine en Europa y Asia.

A nivel "macro", el análisis del entorno debe tener en cuenta cinco factores: demografía, economía, sociopolítica, legislación y tecnología. La importancia relativa de cada uno de estos factores dependerá del mercado en el que esté situada una marca. El entorno sociopolítico será trascendental, por ejemplo, para una organización no gubernamental, mientras que los factores demográficos serán los más importantes

para una marca que tenga como objetivo seducir a unos consumidores que se mueven en un espectro de edad o estatus social determinado.

Herramientas, técnicas y consejos. He aquí algunas observaciones que pueden facilitar el análisis del entorno:

1. Conviene no olvidar que gran cantidad de los datos comerciales y demográficos que se necesitarán para realizar el análisis del entorno se pueden obtener, de forma gratuita, de fuentes gubernamentales o de organismos internacionales.

2. En muchas ocasiones, observar cómo se desenvuelve una industria en otros países que no son el propio supone una inestimable fuente de inspiración.

3. El equipo que realiza este tipo de análisis se encuentra tan absorto en su tarea que, con frecuencia, no es capaz de alcanzar una visión más amplia del entorno, algo que sí pueden facilitar otras personas, como por ejemplo, articulistas de revistas especializadas.

## **La imaginación del Marketing y la Passionbrand**

Las complicaciones, retos y amenazas que se presentan en el camino para construir una marca de éxito no se solucionan tan solo con el análisis y una respuesta razonada. Por ello, en la segunda fase de la creación de una Passionbrand, hay que dejar aparcado el análisis (de la ideología, la capacidad, los consumidores y el entorno) y poner en marcha la creatividad y la imaginación. Esta segunda parte es el momento del coraje para analizar en profundidad la información de la que disponemos, preguntarnos qué es lo que en verdad esperamos de la marca y qué sacrificios estamos dispuestos a realizar para conseguirlo. Es el momento en el que la razón y la pasión se fusionan. Por poner un símil, la etapa del análisis es la primera incursión en el ascenso a una montaña. La segunda, mucho más compleja, es aquella en la que los escaladores se enfrentarán a las condiciones más duras, antesala del momento final de coronar la cumbre, el

auténtico objetivo (en nuestro caso, una marca de éxito).

Las vicisitudes atravesadas por la marca The Sanctuary permiten hacerse una idea de cómo la combinación del análisis y la creatividad pueden llevar hasta la cumbre. The Sanctuary es una marca establecida en Inglaterra que opera en el sector de los productos para el cuidado corporal. Su origen se remonta a 1977, cuando en el Covent Garden de Londres se abrió un balneario exclusivamente para mujeres llamado The Sanctuary Spa. El gran éxito del conocido como oasis para las mujeres hizo que sus dueños crearan en 1998 la marca de belleza The Sanctuary, que vendieron a un emprendedor con poca experiencia en los productos de gran consumo.

En sus comienzos, se crearon solo 6 líneas de productos de belleza basados en los tratamientos ofrecidos en el spa. Pero en el año 2001, la gama había seguido aumentando hasta alcanzar las 34 líneas, momento en que el equipo gestor se vio ante una encrucijada porque la empresa parecía crecer sin control. Había propuestas para ampliar la marca a mercados tan diversos como el de los bronceadores o los cuidados faciales masculinos. En medio de esta situación, se contrataron los servicios de la consultora Ingram Partnership para intentar poner orden en el camino, definir la identidad de la marca, su potencial y sus límites.

Lo primero que cautivó al grupo de trabajo durante la etapa de análisis fue la importancia del tiempo. Analizando en detalle los hábitos de los consumidores, se dieron cuenta de que los clientes más leales de The Sanctuary eran madres trabajadoras, lo que en la práctica significaba que a duras penas lograban un poco de tiempo para dedicárselo a ellas mismas durante sus frenéticas semanas de trabajo y tareas domésticas. El relieve del tiempo se acrecentó al analizar el factor "entorno". Las proyecciones demográficas indicaban un incremento de mujeres con trabajo fuera de casa en el futuro. Por último, estudiando la capacidad de The Sanctuary y su posición en el entorno competitivo, lo más destacado eran sus



credenciales como balneario de prestigio (“el oasis para las mujeres”).

El equipo de trabajo aisló todas las tendencias demográficas, sociales y competitivas y las resumió en un solo término: complejidad. Demostraron que la vida de las mujeres trabajadoras sería cada vez más compleja, por lo que el tiempo para ellas mismas sería cada vez más un bien muy apreciado. Por otra parte, el mercado contaría progresivamente con más competidores y estaría más fragmentado, por lo que un elemento diferenciador era de trascendental importancia, máxime cuando The Sanctuary tenía que competir con los gigantes del sector.

Los tres valores básicos de la marca (feminidad, cuidado corporal y autenticidad) sirvieron para definir sus límites y cortar de raíz las propuestas de ciertos nuevos productos que se barajaban en la empresa. Los cosméticos y aparatos eléctricos para masajes se descartaron porque no son productos que se encuentren en un auténtico spa. La gama de champús se eliminó, pues son artículos más ligados a la eficacia (limpieza) que al cuidado y el culto al cuerpo. Por último, se desechó por completo la fabricación de productos dirigidos a un público masculino.

## **Conclusión**

En Construir marcas con pasión se analiza la diferencia entre dos tipos de marcas: las marcas lideradas por el consumidor frente a las Passionbrands, y se demuestra por qué las auténticas marcas de éxito son estas últimas. Se trata de marcas que se rigen por una creencia y que además son conscientes de que esa creencia por sí sola no basta. Son marcas capaces de excitar al consumidor, de sorprenderle, de atrapar su imaginación al unir su creencia con un sentimiento intuitivo hacia las personas y una impecable comprensión de la vida contemporánea. Tienen habilidad para cambiar las condiciones imperantes y trabajan con imaginación para difundir todo aquello en lo que creen. Son marcas que consiguen que se hable de ellas, que inspiran lealtad entre los consumidores. En definitiva, son marcas con pasión y el futuro les pertenece.