

La Marca es el Capital de la Empresa



joan costa

¿Quién lidera las marcas?

Todo el mundo está de acuerdo: *las marcas son el capital de la empresa*. Es el *boom* de las marcas. Hoy, los productos quieren ser servicios y las empresas quieren ser marcas. La estrategia ha dado un vuelco espectacular. En el pasado reciente, se creaba una marca para cada producto, en función de las necesidades comerciales y de gestión legal. En la actualidad se crean nuevos productos para la marca. Es lo que llamamos *extensiones de marca*, o sea, los diferentes productos que surgen alrededor de la marca como eje central.

En este *boom*, las marcas ocupan el lugar central de la estrategia con la marca corporativa y el posicionamiento corporativo. Y la gestión de las marcas se ha convertido en un goloso objeto de deseo, que es ambicionado por todos los profesionales que tienen alguna relación con ellas.

Por su parte, el marketing reclama la responsabilidad de la marca para sí, asociándola al producto y al rol determinante de la comercialización. La publicidad se aferra a los medios masivos y se reivindica como la gran difusora de la marca. También los relacionistas apelan a sus técnicas para reclamar la marca en sus manos. El *branding* reivindica con autoridad esa tajada, y alega su especialización precisamente para la gestión de la marca.

Ante este conflicto, la cúpula de la empresa señala al DirCom como líder de la gestión de las marcas. Las razones son las siguientes: si el marketing se polariza en el mercado y la comercialización de los productos; si la publicidad se ocupa de su difusión mediática; si las relaciones públicas gestionan la marca desde el ángulo relacional; y si el *branding* se ocupa específicamente de la marca; por su parte, el DirCom superpone a esas miradas parciales y especializadas la visión holística, integrada y transversal del *management* y de la comunicación. Esta posición del DirCom reúne a su vez la estrategia general del negocio a la cual la estrategia de la marca se vincula y, además, incorpora la responsabilidad global del DirCom en el posicionamiento, la imagen y la reputación corporativas -que muchas veces se utilizan precisamente como refuerzo de las marcas. En síntesis, que no puede quedar en el aire la cuestión fundamental de la empresa. Ni la coherencia entre ella y sus marcas.

En la práctica, pues, el DirCom se erige como el líder del equipo, de la estrategia marcaria, porque ésta no puede funcionar al margen de la estrategia general del negocio ni de la imagen-reputación corporativa. A partir de estos principios que son la razón de ser del DirCom, él incorpora al equipo: el director de marketing, el director comercial, el responsable del *branding* -si lo hay- junto con el responsable de prensa y el *community manager*. Se establece así el trabajo en equipo bajo la tutela del DirCom.

Cito en este punto al amigo Fernando Cebrián, Director General de la Asociación de Directivos de Comunicación DirCom, de España. Cebrián, gran defensor del rol del DirCom, comenta los casos vividos por él, cuando se ha producido un problema más allá del ámbito del marketing, un problema interno, un conflicto con los representantes sindicales o incluso una crisis que afecta a la marca y muchas veces se extiende a la empresa. En estas situaciones, marketing rehuye el problema y arguye que él no es portavoz corporativo y que eso corresponde al DirCom, o al gabinete de crisis, si es el caso. Si ese tipo de problemas concierne a la plantilla o es provocado por ella, los demás directivos alegan que hay que tratarlos con la dirección de recursos humanos... y así sucesivamente.

Es decir, que estos tipos de problemas que pueden afectar al producto o a la marca, inevitablemente dañan la imagen y la reputación de la empresa. Y es precisamente el DirCom, quien posee esa visión estratégica global, el responsable de la buena imagen, el prestigio y la reputación. ¿Cómo podrían las marcas independizarse del nudo central de la empresa, que es la comunicación integrada?

Management estratégico global

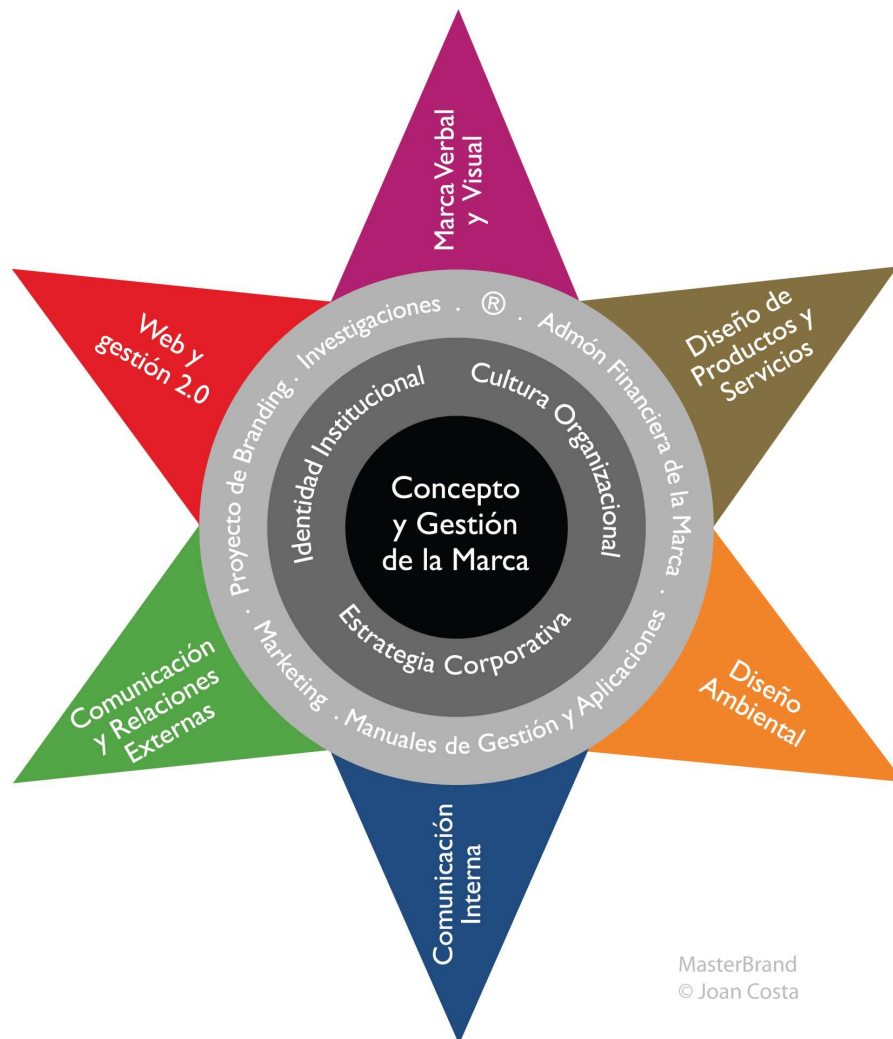
La filosofía holística, integradora y transversal cobra cada día mayor actualidad en la figura del DirCom. Y esa filosofía estratégica global se encuentra asimismo en la esencia del nuevo *MasterBrand Internacional*, que viene a ampliar y actualizar los conocimientos, habilidades y responsabilidades del DirCom orientados a la gestión estratégica de las marcas.

El *MasterBrand* preconiza que la marca es el todo y las partes al mismo tiempo. Y no se puede gestionar a trozos. Este es el principio fundamental, que viene a completar y dar sentido unitario, tanto a la concepción estratégica y creativa de la identidad marcaria, como a la gestión de todos los elementos que la integran.

El hilo conductor y las constantes fundamentales de la marca son la guía que la acompaña en su construcción y en su desarrollo. Se trata, en fin, del *management estratégico integral* de la marca como un centro autónomo de negocio, pero también como el valor principal de la empresa: el patrimonio de sus marcas.

Tanto si se trata de la marca/empresa (servicios, distribución, etc) como la marca/producto (consumo, equipamiento, etc) o de la marca/país -que son las variables que el *MasterBrand* desarrolla-, la estrategia será pues coherente con la política y la estrategia de la empresa, institución u organización.

La estructura invisible de la marca



Este modelo concentra la filosofía, la estrategia y la gestión de las marcas. En el centro se representa el núcleo germinal, el concepto estratégico y creativo y la gestión de la marca. A su alrededor, la circunferencia vincula la marca a la Identidad Institucional, la Cultura Organizacional y la Estrategia Corporativa.

La circunferencia concéntrica siguiente significa el trabajo en equipo donde se conjugan las Investigaciones necesarias, el proceso de Registro legal, el proyecto de Branding y de Marketing, los manuales de Gestión y de Aplicaciones, y la Administración financiera de la marca.

Este grupo circular central es la parte invisible, oculta del iceberg. Y la forma estrellada externa es la punta emergente del iceberg, la plataforma de la gestión diaria y de la expansión de la marca y sus relaciones con los públicos. La forma estrellada simboliza la dinámica expansiva constante y la ubicuidad de la marca en el espacio y en el tiempo.

Cada una de las puntas de esta plataforma estelar es un soporte múltiple de la expresión de la marca, desde su marca verbal (el Nombre) y visual (los logos y el sistema gráfico de identidad) que son los elementos más estables y longevos en el sistema de la marca; hasta los mismos Productos y Servicios, el diseño Ambiental, exterior e interior de puntos de venta, exposición, stands, etc., la Comunicación Interna que integra la Cultura Organizacional, la Comunicación y las Relaciones externas habituales (mass media, micro media, etc.) y la Web Corporativa o de la Marca, y hasta la gestión de las Redes Sociales.



MasterBrand Internacional
de Identidad, Estrategia y Gestión de Marcas

NUEVO