



CÓMO CREAR UNA MARCA. MANUAL DE USO Y GESTIÓN.

Jorge David Fernández
Fernando Labarta
Almuzara, Córdoba, 2009
288 páginas

Reseña por José Berenguel
Fernández

¿Cómo crear una marca? Además del título del presente texto es la pregunta que sintetiza cuál es el principal objetivo buscado compulsivamente por empresas, organizaciones e instituciones. Que Jorge Fernández y Fernando Labarta titulen así su libro no es casual, ni gratuito. Planteado como en una de sus campañas publicitarias, ésta es la principal necesidad del *target* (empresas, instituciones, profesionales y alumnos) y su satisfacción es el objetivo al que dedican en estas páginas todos sus esfuerzos. Finalidad que consiguen con brillantez y con una claridad expositiva ejemplar. Sobre las marcas se ha teorizado mucho, sin embargo, encontrar un texto que aúne un fundamento conceptual riguroso pero entendible —sin la pompa teórica de otros—, con un proceso de aprendizaje tremendamente práctico y cercano, es el sueño de los que nos dedicamos a construir las o estudiarlas. Sólo profesionales con una sólida formación y recorrido publicitario pueden hablar de las marcas con tanta naturalidad y acierto. Jorge Fernández actualmente es Director de Planificación Estratégica en Grupo de Comunicación del Sur y Profesor del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Sevilla y Fernando Labarta, Director Creativo de la misma agencia, con una larga trayectoria profesional a sus espaldas y también con experiencia docente. Por si no fuera poco, ambos cuentan con un brillante recorrido literario que incluye ya varias obras en sus respectivos currículos. Con todo ello, este libro transmite sinceridad, modestia y entusiasmo. En sus páginas los autores nos enseñan e ilustran a través de su propio aprendizaje; y detrás del tono informal se va orquestando una reflexión profunda y muy útil sobre cómo usar estratégicamente un activo tan importante hoy en día como es la marca.

En efecto, en el mercado actual extremadamente saturado y competitivo, ser marca no es una opción, es una condición necesaria e ineludible. Parafraseando a los autores, las marcas

han dejado de ser exclusivamente diferenciadores de productos o meros marcadores. "Una marca [...] es el sueño de una empresa" (p. 23). Todos los estudiosos del fenómeno de las marcas, señalan los autores, coinciden en afirmar que el objetivo de las empresas es crear marcas poderosas, "[...] todos, a largo plazo, quieren ser marcas, porque la marca es un activo estratégico básico para las organizaciones" (pp. 23-24).

El verdadero poder de las marcas reside en la capacidad que tienen para sintetizar y traducir el marketing y la comunicación de la empresa en un solo concepto. Esta reflexión, deja de manifiesto un punto de partida; para construir una marca potente todo comunica, desde el producto, las oficinas, la actitud de los trabajadores, los precios, los consumidores... por lo tanto la marca debe ocupar una posición estratégicamente preferente en la empresa. "El *namimg*, el *branding*, el posicionamiento, la personalidad o la identidad de marca son decisiones de marca" (p. 24). Y también la identidad visual corporativa (logotipo, diseño de envase, tipografía...), la cultura y filosofía de la empresa, el entorno del mercado, y por supuesto los anuncios colaboran a construir la marca. "Como ya advirtiera el famoso publicitario David Ogilvy, cada anuncio debe ser estudiado como una contribución al símbolo tan complejo que es la imagen de la marca" (p. 24).

En la actualidad, todo "lo que dice", o "se dice de" una organización es marca y es precisamente ahí donde radica su importancia y dificultad. "Y si la marca, como parece ser, es tan importante, lo lógico es que la tengamos entre algodones" (p. 24). Esta premisa permite a los autores "pasar a consulta médica a las marcas". El diagnóstico y "alimentación" hoy en día de una marca no es una cuestión fácil pero los autores hacen de ello el tema central del libro. Con la llamativa denominación de "el mal de las marcas locas" desarrollan toda una teoría de por qué algunas marcas están enfermas debido a ciertos errores en su proceso constructivo y evolutivo, utilizando una metáfora gastronómica y el popularmente conocido "mal de las vacas locas". Recordemos que se engordaba de forma artificial a las "vaquitas" para obtener de ellas un mayor rendimiento, aunque finalmente esta sobrealimentación provocó su enfermedad. Igualmente, según la tesis de los autores, nutrir erróneamente una marca es hacerla crecer artificialmente con aquello que los consumidores ya no valoran, es forzar la realidad hasta el extremo de intentar imponer, a base de GRP's ("gritando"), la opinión de la marca. No sólo de televisión vive una marca. Y, como sostienen Fernández y Labarta, "es propósito de este trabajo analizar esta realidad y ofrecer algunas herramientas para combatirla" (p. 27).

En este libro no vamos a encontrar la solución mágica o remedio infalible para sanar a las marcas enfermas de las diferentes afecciones mercadotécnicas. No es la intención de los autores. A pesar de que resulte ciertamente interesante descubrir qué hay detrás de los trucos de un mago o qué se cuece en la cocina de un gran chef, sin embargo tras la consulta de este texto encontraremos un buen número de enseñanzas fruto de las lecturas (por cierto, todas las que deben hacerse sobre la marca) de los autores, consejos extraídos del día a día (no sólo de su agencia también de otras) y algunos casos ilustrativos e interesantes donde la marca sanó, que no es poco. Una marca "se construye con reflexión y trabajo,

mucho trabajo” (p. 29). De una manera desenfadada, sutil y no exenta de profundidad (recordemos la extensa base conceptual sobre la que se fundamenta el texto) Jorge Fernández y Fernando Labarta en un ejercicio de sinceridad y modestia (acostumbrados al divismo del sector, es de agradecer) nos cuentan todo aquello que han aprendido y sobre todo vivido en su actividad profesional. Hacen todo lo necesario para mostrarnos la realidad de las marcas tal como ellos las perciben, “sin luces ni espectáculos” (p. 30). Eso sí a través de dos visiones, dos ópticas muy diferentes pero complementarias, la de Fernando, un creativo curtido en el mercado publicitario, con una visión abstracta y conceptual, vinculada estrechamente con los campos de la psicología y de la fenomenología de la percepción, y la de Jorge, un *planner*, con una visión estratégica y más global, capaz de convertirse en la voz del consumidor en la agencia y en el más acérrimo defensor y garante de la marca y de su coherencia. Todo esto configura la gran promesa de este libro (más que promesa, compromiso de los autores) introducirnos de una manera fresca, amena y entretenida, en definitiva muy publicitaria, al universo de las marcas. No en vano, el libro podría titularse, más que *Manual de uso y gestión*, al que los propios autores otorgan poco peso —“el texto que tienes en tus manos tiene de manual lo justito” (p. 29)—, “Bienvenidos al fascinante mundo de las marcas”.

El libro está compuesto por cinco capítulos, los tres primeros obra de Jorge Fernández y los otros dos de Fernando Labarta. De manera muy acertada, antes de explicar cómo se construye una marca la definen. El primer capítulo “Hacia el concepto de marca” se ocupa de explicar la naturaleza de la marca como activo estratégico de marketing. Esta particular introducción mercadotécnica está hecha con la sana intención de los autores de consensuar, o al menos dejar claro cuál es el punto de partida de todos sus planteamientos. “¿Tiene relación alguna el marketing con los problemas que nos vamos a encontrar para crear una marca?” (p. 32). Efectivamente sí, y mucho. Pues bien, “sólo mediante nuevos planteamientos y remedios mercadotécnicos podemos construir una marca sólida e inmune a los nuevos virus que acechan. [...] estos virus se propagan, en buena parte, debido a la miopía que padece la concepción del marketing tradicional” (p. 33). A pesar de la percepción generalizada de que el marketing todo lo puede y que con una buena dosis se puede “vender” cualquier cosa, Jorge Fernández refuta tal idea con algunos casos (reales o fabulados, pero siempre didácticos y convincentes) que desmontan esta creencia y que sacan a la luz “la otra cara del marketing”, la que los autores establecen como “principio básico” y que proponen a las empresas e instituciones: “poner el énfasis en los deseos del consumidor, en sus requerimientos y en los motivos profundos del consumo” (p. 37). Más que deontología profesional, es honestidad rentable, si es que se persigue “la fidelización del consumidor, y no la compra aislada y puntual del producto” (p. 38), calificada en el texto como “verdad, verdadera” (al estilo más “Yoigo”). En este apartado además se ejemplifica todo el proceso que va “Del marketing del producto al marketing de la marca”, dejando claro las diferencias entre producto y marca y la preeminencia de los intangibles y de la experiencia de marca. La marca es el alma del producto. “Lo emocional prima en casi todos los casos, de modo que la publicidad de, pongamos, los automóviles no tiene porqué hablar

de los caballos, la seguridad, el precio o el consumo" (p. 55). "Ante la saturación y homogeneización de los productos que copan el mercado, la marca ha tenido que coger el timón e intentar llevar a la empresa a buen puerto" (p. 58). Lo material se puede copiar pero los intangibles no y si no hay marca, estos activos tangibles desde un enfoque estratégico no sirven de mucho. Para terminar este capítulo introductorio, una última reflexión, el autor habla de la transición de la época del *product management* al *brand management* "Y las agencias hemos pasado de hablar con los jefes de producto (*product manager*) a tener como interlocutores a los directores de marketing o los responsables de marcas (*brand manager*)" (p. 64). La nueva realidad que preconizan ya está aquí.

A partir de este punto se marca una hoja de ruta que pasa por explicar esta nueva realidad de las marcas, porque si las marcas están enfermando, es porque algo se está haciendo mal. En el capítulo segundo, "Y la marca se hizo imagen", se describen sus rasgos y particularidades desde un punto de vista genérico y atemporal, explica Fernández que la marca básicamente tiene dos caras, lo que pretende ser ("identidad de marca") y lo que sugiere a los consumidores ("imagen de marca"). Tanto las personas como las impresiones que se tienen de ellas pueden variar con el tiempo (en un ejercicio de entusiasmo y sinceridad el autor utiliza un divertido pasaje escolar, de su propia vida, para ilustrarlo). "Con las marcas sucede lo mismo, exactamente lo mismo" (p. 72). En este sentido, afirma que la identidad es un concepto que pertenece a la empresa mientras que la imagen pertenece al público. Pertinente el comentario sobre que la imagen corporativa se forma como resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la empresa, pero que a estos tenemos que añadirle los que no emitimos, es decir, toda la información que llega a los públicos desde diversas fuentes (familia, amigos, medios de comunicación, prescriptores, líderes de opinión...).

Se trata, argumenta el publicitario, de que identidad e imagen coincidan. Especialmente revelador como buena construcción de marca en estado puro, el caso de Aquarius, una marca que "ha conseguido crear una identidad que le permite reírse de sí misma y de los demás sin problemas [...] ¿Cómo habla de que ha muerto la era del marketing sin la marca es un puro ejercicio mercadotécnico?" (p. 85).

Otros casos como McDonald's, Mayoral, Coca-Cola, Pepsi, el Consejo Regulador de la Denominación de origen de Baena, Burmar Flax, Schweppes, Gran Garvey, Bancaja, La General, Converse, Listerine, Juanola, Grupo Joly, Corderex, Pepsi, Calgonit, Fairy o hasta un Máster de Comunicación Empresarial en el que participa, entre muchos otros, son ejemplos que sirven al autor para fortalecer su enfoque. Se describe la importancia del posicionamiento o imagen simplificada que tiene el consumidor típico de nuestra marca. Esa simplificación (imprescindible para la marca) que lucha contra la saturación informativa parte de una característica de los seres humanos: "la tendencia a reducir todos los significados a un resumen o estereotipo. Una organización debe ser consciente de que no puede sobrecargar de significados a sus marcas, pues de lo contrario, los consumidores no van a retener todo cuanto digan" (p. 92). Esta sobrecarga, es un error que se sigue cometiendo.

Se “sobrealimentan” las marcas con un exceso de información retórica y artificiosa que resulta pernicioso. “La marca está tan bien criada que el receptor no sabe adónde mirar para ver si le gusta [...] simplemente no recuerda nada. Demasiados kilos de atributos” (p. 93). Un atributo, beneficio o valor que sintetice la promesa de marca y que sintonice con la percepción de los consumidores. El origen en la Denominación de Baena, el compromiso en Bancaja o el disfrute “atemporal” de Gran Garvey. Para, por último, llegar al paso más complejo de la operación. “Las marcas tienen que enamorar dado que buscan fidelidad, no relaciones esporádicas. Por ello tienen que mostrarse tal como son y que nos guste lo que vemos dentro [...]”. Da un paso más, no me digas cómo eres déjame que yo lo descubra y eso tiene que ver con la honestidad de las marcas, o sea, con “lo que hacen” más que “lo que dicen que hacen”.

Con buen criterio, el texto señala que las marcas son fenómenos dinámicos, se adaptan y evolucionan en función de las propiedades del contexto. El capítulo tercero “Un nuevo escenario para las marcas” realiza una rápida panorámica por el escenario actual que les ha tocado vivir. “¿Qué tiene este entorno que daña tan fuertemente a las defensas que se han ido construyendo para las marcas tiempo atrás?” (p. 128). Varios son los elementos que propician el cambio y que los autores repasan. A saber. Un nuevo consumidor, más activo, dinámico, informado y con una amplia cultura de consumo que le hace ser muy exigente. Nuevos comportamientos sociales y nuevos segmentos, como el “grey target” (mayores con tiempo, ganas y capacidad de consumo) o los “singles” (personas sin pareja), que requieren un tratamiento especial de las marcas. Y fundamentalmente la tecnología y su repercusión en los medios de comunicación y en su consumo. El advenimiento y madurez de nuevos medios como internet o la telefonía móvil inicia una reflexión sobre cómo las marcas deben usar estos nuevos vehículos e incluso los convencionales (prensa, radio, televisión, etc.) para evitar la saturación y sobre todo el cansancio de los públicos objetivos. “El caso es que tanta publicidad satura. Por ello, cada vez más, anunciantes y agencias de publicidad encuentran mayores dificultades para relacionarse con sus consumidores a través de los medios de comunicación convencionales” (p. 161). Es este sentido, tal y como recomiendan los autores, es importante equilibrar la carga publicitaria en medios convencionales con la utilización de herramientas de comunicación de las denominadas *below the line* (eventos, promociones, marketing directo,...). Especialmente interesante es la reflexión posterior que permite superar estos conceptos (*above* y *below the line*), lo que Jorge Fernández denomina *jump the line*, que no es otra cosa que un cambio de mentalidad, sobre todo en los profesionales de la agencia, a la hora de relacionarse con los consumidores y también con los anunciantes y medios. No existen disciplinas de primera y segunda división, como señala el *planner* Ramón Ollé (que además prologa certeramente este libro), se trata de que la marca llegue a los consumidores sin importar a través de qué medio, pero que llegue bien.

En el capítulo cuarto “Una dirección estratégica y creativa para la marca” Fernando Labarta insiste en los males de la marca pero, como buen creativo, con aportaciones desde la psicología del consumidor y certeras reflexiones sobre su gestión y las relaciones que

anunciantes y agencias deben propiciar para su buen uso. “[...] Aquellas marcas que no conozcan los fundamentos en la construcción de una percepción, que no sean capaces de dominar las nuevas variables, de adecuar su conducta a todas ellas y de adoptar actitudes razonables en cada caso, a los ojos del público serán percibidas como insensatas o faltas de coherencia [...]” (pp. 173-174). Apartados como “El anunciante compra más ovejas y prescinde del pastor” (por cierto, es de agradecer la creatividad en los títulos de todos los apartados del libro) deja muy a las claras el peligro de no tener una clara y coherente estrategia de marca y que el anunciante no la salvaguarde (a través de la “agencia/pastor”). Trabajar con muchas empresas del sector (de eventos, promociones, marketing directo, de medios...) debe ser compatible con una comunicación no sólo integral (que utiliza diferentes medios) sino integrada (responde a una dirección y planificación estratégica de marca). Un buen ejemplo al respecto traído por el autor es la campaña “Rompe el hielo” de la Denominación de Origen Montilla Moriles.

En el quinto y último capítulo “De creativos a creadores de marca”, Fernando Labarta interioriza en el proceso que, a él particularmente, le conduce hasta la creación de marcas. Consciente de que lo emocional tiene mucha fuerza en este camino establece un paralelismo entre marcas y personas. “El poder de lo emocional sobre lo racional se aprecia claramente en las relaciones de amor entre humanos” (p. 204). “¿Por qué no se puede sentir ese amor especial por cualquier marca? ¿por qué motivo no lo va a poder conseguir una marca con todas las posibilidades de comunicación?” (p. 205). Para ello nos ilustra con casos como Harley, Apple, La Caixa, Carrefour, Barbadillo, CajaSur (con su “hipoteca light”)...

Además de darnos la pauta para planificar de forma rentable y eficaz nuestra publicidad, otro acierto del capítulo es que se exponen algunos puntos de vista de gran importancia para que el lector fije determinados conceptos. Para Fernando Labarta, la marca no sólo ha de nacer en un entorno favorable y posicionarse acertadamente sin perder el norte. Además debe estar pendiente de todo lo que afecte a la forma de ser que percibimos de ella. En definitiva, dice “sumémosle a un posicionamiento brillantez; a la brillantez, coherencia; a la coherencia una emoción; a la emoción, una conducta a la que se sumen activos que la doten de volumen; y protejámosla por tiempo indefinido [...]” (p. 234).

Por último un exquisito “Epílogo...¿o monólogo? ¿Cómo se vuelve loca una marca?”, para degustar con lápiz y papel e ir tomando nota de lo que hay (y no hay) que hacer para crear marcas y que no se vuelvan locas (ni ellas, ni los “papás” de tal empresa) en el intento. Quizás este apartado final sea, junto con la completa selección de textos sobre la marca y sus utilísimas reseñas o el glosario mercadotécnico que cierra el volumen, lo que da cierto sentido al empleo de “Manual” en el subtítulo del libro.

En suma nos encontramos ante un volumen claro, ameno y entretenido pero no exento de profundidad. En efecto, su tono divulgativo o vocación pedagógica no oculta una sobriedad y rigurosidad conceptual muy rara en textos de estas características. Como antes se dijo, *Cómo crear una marca*, puede parecer “ligero” en una lectura superflua, pero detrás de esta

aparición informal se orquesta un trabajo sobre *branding* profundo y complejo. Para terminar nos vamos a la portada. Bajo el título del libro aparece un icono, un balancín con el texto "Acme on board" (Acme a bordo, como si de un bebé se tratara). Hacía ya mucho tiempo que no me acordaba del coyote de la Warner persiguiendo al correcaminos. Y qué decir de la marca Acme, según cuentan, las siglas en inglés de "A Company that Makes Everything" (una empresa que lo hace todo). No se me ocurre mejor ejemplo para representar una marca que la de una empresa que no existe, nos quedamos con la moraleja, lo más importante es la marca y hay que cuidarla por encima de todo, si es que queremos vender algo, no dejemos que se vuelva loca y enferme. Recomiendo este libro porque explica cómo crearlas, útil para todos los que quieran aprender a hacerlo o mejorar su trabajo, además de entretenido y pedagógico. Enhorabuena a sus autores y sobre todo a sus empleadores, alumnos y, claro, lectores, por contar con ellos de una u otra forma.