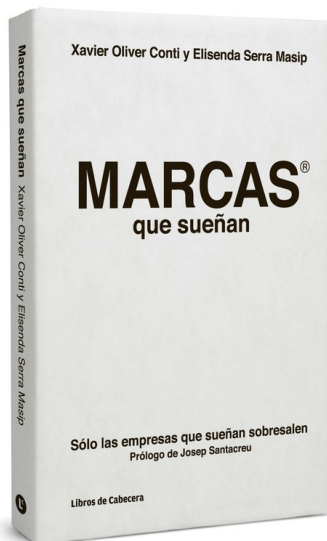


## Soñar, el secreto de las grandes marcas

Por Oliver Conti, Xavier; Serra Masip, Elisenda

Fuente: iese



En este contexto, el gran reto de las empresas es romper la barrera de la indiferencia y destacar. ¿Cómo lograrlo? Solo aquellas que identifican su "sueño" y lo persiguen consiguen sobresalir, aseguran el profesor del IESE Xavier Oliver y Elisenda Serra en el libro Marcas que sueñan.

El sueño es ese algo que tienen en común todas las marcas sólidas, coherentes y trascendentes. Hay quien se refiere a este concepto como ADN, misión, visión o personalidad, pero los autores de este libro proponen llamarlo sueño.

Lo tienen compañías como Ikea, Apple, Mercadona y DKV Seguros. No depende del tamaño de la empresa, sino de su actitud. Por eso cualquier marca, por pequeña que sea, puede perseguir su propio sueño y diferenciarse del resto.

El primer paso es identificar el sueño, luego hay que traducirlo en realidades tangibles y, por último, hay que saber explicarlo.

### Descubrir el sueño

Soñar no es fácil, advierten los autores. Descubrir el propio sueño requiere unas habilidades y condiciones difíciles de conseguir cuando el día a día de la empresa impide pararse a reflexionar. Identificar el sueño requiere amplitud de miras y tiempo para analizar con espíritu crítico qué está pasando en la compañía.

El sueño no puede surgir de la egolatría del máximo directivo ni es algo que se apruebe en las altas esferas de la compañía, sino que ha de ser compartido por todas las personas que forman parte de ella. No se puede imponer ni inventar: debe aflorar de lo que la organización es en realidad.

Como el subconsciente, el sueño es algo que toda la empresa respira sin saberlo. No hay que confundirlo con la filosofía corporativa. Tampoco es una estrategia, aunque se centra en el largo plazo. El sueño es un faro que guía hacia el objetivo final. No se puede medir, aunque es importante ser capaz de traducirlo en tangibles.

Por ejemplo, Mercadona se guía por un sueño no explícito: "todos juntos ganaremos". El sueño de Apple es ayudar a las personas a sacar su máximo potencial. Ikea persigue "mejorar la vida cotidiana de las personas". No se trata de que los trabajadores repitan cada mañana estas frases como un mantra, sino de perseguir este objetivo con la actividad diaria: que todo lo que haga la empresa responda a este sueño.

### Materializar los valores

Tan importante como descubrir cuál es el sueño de la organización es aprender a llevarlo a la práctica a través de los valores. Hay tres tipos de valores que la marca puede tener y hay que entenderlos como una escala por la que ir ascendiendo para no acomodarse y seguir destacando como firma.

Los valores instrumentales son el punto de partida de la relación con la marca. Proporcionan información sobre el producto o servicio (calidad, funcionalidad, diseño, precio...) para que el cliente pueda valorar si se adapta a sus necesidades.

Pero apelar a los consumidores con valores puramente funcionales no es suficiente. Hoy en la relación marca-cliente prevalece lo emocional. Las emociones son un elemento determinante a la hora de tomar las decisiones de compra. Los valores emocionales van más allá de lo puramente instrumental y "tocan la fibra".

Por último, encontramos los valores centrales, que son los que involucran al consumidor. Cuando son compartidos por la marca y el cliente, esos valores se traducen en una relación duradera.

Definidos los valores, llega el momento de identificar aquello que incita a las personas a entrar en contacto con una marca por primera vez. Los autores lo llaman "punta de lanza": eso que la empresa hace mejor que nadie y que atrae la atención de los consumidores. No se trata de inventarlo sino de identificarlo dentro de la empresa.

La punta de lanza de La Fageda, por ejemplo, es ofrecer un producto excelente, pero el proyecto social que hay detrás de la marca es lo que genera el boca-oreja necesario para plantar cara a enormes competidores.

En el caso del mercado de pescado Pike Place de Seattle (Estados Unidos), es la relación con el cliente. Sus trabajadores destacan por su buen humor, por ofrecer atención personalizada y por haber convertido su forma de trabajar en todo un espectáculo.

### Comunicar la diferencia

De nada sirve el sueño si no se explica y comparte, y el relato es una excelente herramienta para lograr transmitirlo. Además, el relato tiene un fuerte poder de cohesión interna que, bien planteado, traspasará la organización hasta llegar al consumidor final.

Para que tenga este efecto, no se debe imponer ni inventar: ha de surgir de lo que la empresa es en realidad, porque si no nadie lo creará ni compartirá.

El poder del relato bien estructurado y compartido es similar al efecto que tiene una piedra cuando la lanzamos a un lago: se zambulle en el agua con un ruido sordo y desaparece, dejando en la superficie un rastro en forma de círculos que van creciendo de dentro hacia fuera.

Llevado al ámbito empresarial, la piedra es la historia de la empresa y los círculos que se forman son cada uno de los grupos de personas a quienes se desea llegar, de dentro hacia fuera.

El objetivo es que todos los círculos de influencia (equipo directivo, trabajadores, proveedores, bancos, consumidores, medios de comunicación...) hablen bien de la empresa, porque ellos serán sus mejores prescriptores. De hecho, el fenómeno boca-oreja es el mejor marketing posible para una marca.

No se trata de dar cobiya a los trabajadores ni de adular a los proveedores. Si el relato se basa en los valores diferenciales de la empresa y conecta con las personas, estas se convertirán de forma natural en las embajadoras de la marca.

