

**BRAND MANAGEMENT**

*en la*

**ERA DIGITAL**

Cómo gestionar una marca  
en la nueva economía digital

**ALEX CABRÉ**

**WINC**

# **BRAND MANAGEMENT EN LA ERA DIGITAL**

Cómo gestionar una marca en la nueva economía digital

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
UNA VISIÓN MODERNA DE LA MARCA .....	5
LA ECONOMÍA DIGITAL Y EL BRAND MANAGEMENT .....	7
RESUMEN .....	20

Ilustración y mucho más: Meritxell Trepal

#BrandingDigital



Esta obra está distribuida bajo una licencia Creative Commons. Eres libre de copiar y distribuir el libro sin ningún tipo de contraindicación legal, indicando siempre el autor y la fuente del mismo. No se puede hacer un uso comercial de la obra.

# INTRODUCCIÓN

La gestión de la marca ha sido tomada por las empresas como algo muy importante, pero poco urgente. El Brand Management siempre está presente en las agendas de los directivos, no obstante nunca es el primero de la lista. Los primeros puestos en el ranking de urgencia de estas agendas, lo ocupa el marketing operativo y las ventas.

La velocidad y los cambios acontecidos en el mercado, desde la irrupción de Internet en nuestras vidas, ha hecho que el marketing operativo se haya adaptado de forma muy dinámica a un entorno digital en constante transformación: e-commerce, SEO, SEM, Mobile Business, Analytics... Olee! para todas estas disciplinas que, a pesar de verse obligadas a aprender sobre la marcha, lo están haciendo francamente bien.

Pero, mientras tanto ¿qué ha ocurrido con el Brand Management? Sencillamente se ha quedado, o mejor dicho, nos hemos quedado parados, como observadores o, a lo sumo, narradores de los acontecimientos y no hemos evolucionado demasiado en nuestra forma de entender el *Branding*. Posiblemente pensamos que la marca, al pertenecer a la esfera de lo estratégico y a la gestión a largo plazo, todo esto no iba directamente con nosotros. Pero nos equivocamos.

Nadie puede quedarse impasible al ver que, una marca que nació en el año 2009, en 2014 ya tiene 480 millones de usuarios y se vende por 13.900 millones de \$ y que, además, cuenta con tan sólo 49 trabajadores. ¿Sabes de quién te hablo verdad? Si no, te lo envío por WhatsApp. Otro ejemplo sorprendente es AirBnB, que en 5 años ha conseguido tener el mismo número de habitaciones que Hilton en más de 100 años de actividad y con la mitad, de la mitad, de la mitad... de inversión y recursos utilizados. Podríamos citar muchos otros ejemplos que seguro que ahora mismo están floreciendo en tu cabeza. Todos ellos están revolucionando la economía, los modelos de negocio y la gestión de la marca también. Ante fenómenos como éstos tenemos que abrir los ojos, observar y aprender de ellos para intentar dar un giro al Brand Management y adaptarlo a la nueva era digital.

En este *e-book* vamos a intentar ordenar algunas ideas y ofrecer un punto de partida para entender la gestión de la marca en la nueva economía digital. Conseguirlo es otra cosa ;-)

# UNA VISIÓN MODERNA DE LA MARCA

¿Cómo entendemos la marca hoy? Creo que todos estaremos de acuerdo en que una marca no es un logotipo, y creo que también coincidiremos en que la marca es algo así como el conjunto de significados que conviven en la mente de las personas que entran en contacto con ella.

En WINC, una consultora de marcas ubicada en Barcelona, hemos avanzado mucho en la forma de entender las marcas, al igual que lo han hecho la mayoría de profesionales que se dedican al Brand Management. Pienso que muchos de nosotros coincidiremos, en mayor o menor medida, con esta visión “moderna”, por llamarlo de alguna manera, a la hora de entender la gestión de la marca y que intentaré resumir en los siguientes cuatro puntos.

## **Una marca es una promesa más una experiencia**

Hoy en día, nos gusta entender una marca como una promesa que resume ese conjunto de significados que queremos compartir con el consumidor, más una experiencia: la vivencia que una persona tiene de la marca en todos sus puntos de contacto. En este aspecto, ya dimos un salto de gigante al desvincular la gestión de la marca de la publicidad para interpretarla de forma más holística. Nosotros lo entendimos, pero parece que a algunos todavía les cuesta comprenderlo, como por ejemplo, la mayoría de operadoras de telefonía, al no darse cuenta que las sensaciones que percibimos de su marca, no sólo proceden de los anuncios que nos bombardean en la televisión, sino que también nos las llevamos de la nefasta atención telefónica que sufrimos de ellas o de sus acciones comerciales agresivas e interruptivas. Luego, algunos se sorprenderán del éxito de Whatsapp (ya lo sé, es gratis). Pero al menos no me mandan mensajes mientras preparo los huevos fritos.

## **El reto de cualquier marca es aportar valor**

En WINC también entendemos que el valor de la marca no es equivalente al margen que aplico al producto, y así nos lo demuestra el hecho de que algunas de las marcas que más valor alcanzan en las principales auditorias de valoración de marcas, son empresas denominadas low-cost como IKEA, o incluso algunas gratuitas para sus usuarios como Google, ahora ya número 2 en el ranking de Interbrand 2014. O sin ir tan lejos, ZARA, la marca Española más valorada en estos rankings no destaca, obviamente, por el margen que aplica a sus productos.

Crear una marca fuerte no debería tener por objetivo vender productos más caros, sino aportar valor a las personas que entran en contacto con ella y, como consecuencia de este valor generado, monetizarla de la mejor manera posible. Algunas serán muy caras, otras baratas y otras gratis. Pero esto no les dará ni

más ni menos valor de marca.

### **La marca es relevante para todos los grupos de interés**

Si hacemos un análisis histórico de como se ha entendido el concepto “marca”, observaremos que empezó ubicándose en el lado de los productores. Algunos todavía usan la nomenclatura “Marca del Fabricante” y, si bien es cierto que la propiedad legal pertenece a éstos, en realidad, estaremos de acuerdo que a quién pertenece una marca es al “consumidor”. Éste fue otro gran salto que dimos a finales del siglo pasado, al ubicar la marca en un espacio que llamamos *consumer centric*, lo que significa crear las marcas desde el “consumidor”, no para el “consumidor”.

Hoy, el gran avance ha sido darnos cuenta que las marcas son relevantes para todos sus grupos de interés: empleados, proveedores, *partners*, accionistas y la sociedad en general. Las marcas fuertes se construyen desde el interior hacia el exterior; de allí la emergencia de sub-disciplinas del Brand Management como: *Employer Branding*, *Inbranding*, o la RSC que tiene mucho que ver con el Brand Management también.

### **La gestión de la marca no sólo es relevante para empresas de gran consumo**

Fue en realidad la aparición de Internet quien propició este cambio de paradigma. Hasta entonces, parecía que la gestión de la marca era algo relativo solamente a las empresas de gran consumo, pues al haber asociado branding a publicidad, sólo éstas tenían los recursos suficientes para expresar su voz en los medios de comunicación de masas, hoy denominados medios tradicionales.

¿Pero qué ocurre cuando Internet se instala definitivamente en la sociedad? Sencillamente que todas las empresas, de todos los tamaños y de todos los sectores de actividad pueden hablar con el mundo. Pero antes de empezar a conversar con el “universo digital”, estas nuevas marcas deben preguntarse ¿Quién soy y qué voy a decir de mí? y esto tiene mucho que ver con el Brand Management. Hoy estamos llegando al extremo de hablar incluso de “marca personal”, que consiste en la gestión de la Identidad y reputación digital de cada uno de nosotros.

Definitivamente, la marca hoy es relevante para todos y este cambio también ha sido un paso importante para el Brand Management. Ahora podemos ayudar a las marcas existentes a buscar nuevos modelos de relación, crear nuevas marcas e impulsar nuevos modelos de negocio.

# LA ECONOMÍA DIGITAL Y EL BRAND MANAGEMENT

Pero ¿qué ocurre cuando nos ponemos a hablar de marcas en la nueva economía digital? ¿Todo lo que hemos expuesto en el capítulo anterior es vigente? Probablemente sí. No obstante, nos hemos dejado por el camino algunos fenómenos que tienen una incidencia directa en la gestión de la marca.

Internet ha llegado a una etapa de madurez que está desencadenando la aparición de nuevas marcas bajo nuevos paradigmas. Primero porque los ciudadanos ya tenemos la cultura internet incorporada en nuestro ser. Segundo, por la propia maduración de la tecnología y, especialmente, la penetración del *smartphone* (un 70% de la población occidental tiene el mundo metido en su bolsillo las 24 horas del día); y tercero, aunque más coyuntural, ha sido la crisis mundial que ha obligado a crear nuevas formas de abordar el mercado que pasan, ineludiblemente, por incorporar la digitalización en su modelo de negocio y la adopción de los medios sociales en su ADN.

La economía digital nos presenta 3 hechos que nos parecen clave para el desarrollo del *Brand Management* y que intentaremos explicar en este apartado: la velocidad de crecimiento y decrecimiento de algunas empresas, la transformación del ecosistema digital y el nuevo papel de la comunicación en la construcción de la marca.



1.

LA VELOCIDAD  
DE CRECIMIENTO



# 1. LA VELOCIDAD DE CRECIMIENTO

*Nunca habíamos visto tales niveles de aceleración en el crecimiento de algunas marcas*

Si observamos las curvas de crecimiento de las empresas de la nueva economía digital nos asustaremos. Se están produciendo avances a una velocidad tal, que no estamos preparados para entenderlos, procesarlos y gestionarlos. Esto es lo que nos ocurre en el Brand Management cuando intentamos gestionar marcas como Youtube, Facebook, Instagram o la ya mencionada WhatsApp con nuestras técnicas actuales de gestión de marcas. Todas estas plataformas han sido analizadas como tal: como medios en las que se pueden desarrollar las marcas. Pero, nos hemos olvidado que ellas mismas son marcas ejemplares que se han hecho fuertes en el mercado a la velocidad de la luz.

En este escenario tan dinámico, todo lo establecido cambia. La investigación de mercados no vale. La propia actividad de la marca es la investigación. Los clásicos planes 3/5 años no valen. Nadie sabe lo que ocurrirá mañana. La prospección internacional no vale, cuando tú empiezas ellos ya están en 50 mercados... Todo va a toda leche y no podemos pensar antes de actuar. El Brand Management de estas empresas es "*Branding by doing*", donde cada implementación es un test de mercado del que hay que aprender. Zappos, una empresa de venta on-line de calzado de referencia en Estados Unidos, lo tiene claro: "*Launch. Learn. Repeat.*" En Zappos Lab publican tanto aquellos experimentos que les han funcionado, como aquellos que no lo han hecho y, de ambos, sacan constantemente conclusiones para seguir evolucionando.

Un estudio, llevado a cabo por Javier Creus (<http://ideasforchange.com>), arroja unos aprendizajes impresionantes acerca de la aceleración del crecimiento de las empresas de la nueva economía digital. En este documento, han analizado el crecimiento en los 12 últimos años de 50 marcas que incrementan su negocio en más de un 50% cada año. Lo que han descubierto es que hay 2 factores clave en la aceleración del crecimiento: el primero, es que cada etapa a la que estamos asistiendo en la evolución tecnológica multiplica la tasa de aceleración. Es decir, aquellas marcas que nacieron a caballo entre finales del milenio pasado y el milenio actual, esto es las de la World Wide Web, como por ejemplo Wikipedia o Netflix, crecen a toda velocidad, pero las que lo hicieron en el periodo de las Redes Sociales (comprendido entre 2003 y 2007) duplican la aceleración de crecimiento de las anteriores, como Facebook o Youtube. Pero es que las que nacen en la etapa *Smartphone*, es decir a partir de 2008, duplican la tasa de aceleración respecto a las anteriores como refleja el espectacular crecimiento de Instagram, que en 2013 se situó como la Red Social de mayor incremento mundial. Realmente ver las gráficas asusta. Pienso que con la próxima revolución tecnológica estas líneas se convertirán en verticales.

Vertiginoso. Así como lo escribo, es como quiero que lo sientas. Esto va a toda

leche y no hay quien lo pare y, lógicamente, no podemos detener a los señores de WhatsApp ahora para decirles ¿vamos a hacer un plan de *Brand Management*? Yo pienso que se van a partir la caja.

El segundo factor que acelera el crecimiento de estas empresas, según el estudio realizado por el equipo de Javi Creus, es el modo de relación entre usuarios. Cuando se trata de ofrecer servicios, como por ejemplo ZIPCAR, una empresa de *carsharing* que ya tiene cerca de 2 millones de usuarios, el crecimiento es muy rápido, pero cuando el servicio se convierte en un *marketplace* o, mejor aún, en una plataforma peer to peer, donde las transacciones se hacen entre usuarios, esta tasa de aceleración de crecimiento se multiplica como ocurre en AirBnB o WhatsApp.

Esta velocidad de crecimiento, obviamente, es típica en las empresas digitales de éxito, no obstante, estamos viendo como en el caso de las plataformas, la mayoría de nuevos servicios no son digitales. AirBnB no es una empresa de servicios digitales, es una marca de servicios de alojamiento y curiosamente es, de todas las marcas analizadas, la que ofrece la tasa de aceleración más pronunciada y, parece ser que este tipo de marcas, las que nacen de la economía colaborativa y se apoyan en plataformas digitales, serán las que revolucionarán todos los mercados en la próxima década. Si es así, agárrense los cinturones que esto no ha hecho más que empezar.

¿Qué podemos hacer desde el *Brand Management*? Lo que está claro es que no podemos quedarnos parados. Tenemos que ponernos a su velocidad, pensar a su ritmo y saltar al tren de sus marcas en marcha, olvidando un modelo clásico de abordaje e introduciendo un modelo de trabajo más flexible y adaptable a las necesidades de estas marcas.

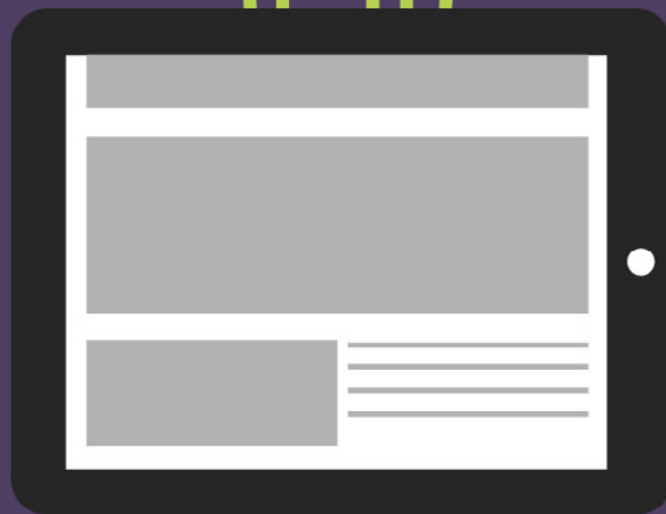
*Branding by doing* significa aprender a tomar decisiones estratégicas con el tren en marcha. No vale aquello de paremos a pensar y luego ya actuaremos, pues se nos pasará el arroz. Para ello, proponemos trabajar con tres focos de atención, de forma dinámica y en paralelo para no perder tracción.

El primero es aprovechar el conocimiento interno de las personas que trabajan en la marca, con ellas tenemos que definir solamente 2 conceptos: la visión de la marca, aquel faro que nos marca el rumbo a seguir y que generalmente responde al instinto y, segundo, establecer los valores sobre los que quiere apoyarse la marca.

El segundo foco de atención es la respuesta del consumidor. Necesitamos conocer cómo perciben las marcas las personas que entran en contacto con ellas, y allí es donde las Redes Sociales han abierto una ventana muy interesante para hablar con el consumidor. Si sabemos tomar el pulso en ellas, tendremos información del consumidor fresca y de primera mano. Recientemente han aparecido algunas herramientas de *Social Listening* como Brandwatch o Social Mention, que nos permiten, de una forma ágil y económica, conocer el estado

“vital”de una marca en la Red sin tener que preguntar nada. Simplemente escuchando las conversaciones que se producen de forma natural en el mercado.

El tercer foco, pero en mi opinión el menos importante, es la competencia. Tenemos que seguir los movimientos de la competencia, pero no para actuar en función de ellos, sino para reforzar nuestra propia propuesta de valor. Una marca en la nueva economía digital no tiene que estar pendiente de otras marcas para avanzar, su foco de atención debe ser innovar y crear valor.



# 2.

EL NUEVO  
ECOSISTEMA DIGITAL

## 2. EL NUEVO ECOSISTEMA DIGITAL

*Ya no somos nosotros y ellos. Somos todos a la vez*

No descubrimos nada al afirmar que la economía digital rompe el clásico modelo de emisor (marca) receptor (consumidor). Quién es el emisor y el receptor en WhatsApp: el usuario. Las plataformas están allí detrás, observando como todos nosotros trabajamos para construir los contenidos que hacen posible sus marcas. Curiosamente, algunas empresas de la economía digital han pasado a ser espectadores de su propio éxito.

Estamos asistiendo a un cambio de paradigma en la comunicación de masas, como le llamábamos antiguamente, que ahora ya no es una previsión de futuro. Es una realidad aquí y ahora. Yo, ahora mismo estoy escribiendo este e-book que sólo tendrá éxito si es capaz de diluirse en el inmenso océano de conocimiento colectivo que estamos creando entre todos. Los que saben muchas cosas y los que sabemos unas poquitas. Ahora jugamos todos. Compartir es la palabra clave en la red. *Rachel Botsman* es una de las pioneras en hablar de este fenómeno que pone de los nervios a los que nos educaron con la idea de poseer. Lo explica en un libro que no me he leído, “*What’s mine is Yours*”, pero la he podido seguir en TED y en tan sólo 15 minutos nos hace reflexionar sobre la importancia que tiene para cada uno de nosotros crear nuestra propia “reputación social”. Estamos entrando en un mundo donde los nuevos modelos de negocio se basan en la economía colaborativa, en la cual las relaciones *peer to peer* (entre iguales) toman cada vez más relevancia.

Podríamos pensar que esto es así sólo para estas empresas de la nueva economía digital y que nada tiene que ver con las empresas de moda, alimentación, automoción, financieras; etc. Quizás, a día de hoy, no les afecta tanto, pero empezamos a ver síntomas que hacen temblar los cimientos de la economía tradicional. ¿Por qué los jóvenes anteponen el *smartphone* como objeto aspiracional al automóvil? ¿Por qué la compra de moda, que debía ser un coto a salvo del *e-commerce* no para de crecer a ritmo de vértigo en la red? ¿Por qué Bla Bla Car cuenta cada día con más usuarios que comparten coche para viajar? ¿Por qué?

Las marcas del nuevo milenio, desde la perspectiva del *Brand Management*, tienen que hacer un cambio de paradigma y pensar en “plataformizarse”. Pasar de etiquetar sus productos y servicios bajo una marca a convertirse en auténticas plataformas llenas de significado. Voy a intentar explicarme con la ayuda de algún ejemplo.

Si Coca-Cola quiere adueñarse, lo cual es feo en sí, del concepto de felicidad para su marca, quizás debería pensar en invertir su modelo actual: “Mi promesa de marca es la felicidad y la voy a transmitir en todos los puntos de contacto con el consumidor”, a una forma de pensar más evolucionada: “Si mi prome-

sa de marca es la felicidad, voy a crear una gran plataforma, como si fuera un parque temático de la felicidad, y voy a dejar que las personas interactúen en ella”. No es ciencia ficción. De hecho, ya lo están haciendo la mayoría de Mega-brands a través de sus redes sociales y de sus estrategias de contenidos *on-line*. Están creando grandes territorios de comunicación en la red a través de los contenidos que inundan en ella.

Las Redes Sociales han sido entendidas, por algunas empresas, como gallineros repletos de consumidores al que hay que echar pienso a través de promociones y descuentos. Son los mismos que no han querido ver su vertiente más estratégica para utilizarlas como auténticas plataformas de expresión de la marca. Algunos, incluso hablan de *social business* y de como, el fenómeno de las Redes Sociales está incorporando “lo social”, a todos los niveles empresariales, me explicó elocuentemente Jaime Lloret de Territorio Creativo.

Oreo utiliza Vine, la red social de vídeos de 6 segundos para expresar la personalidad “mágica” de su marca, haciendo trucos con sus galletas y sin esperar nada a cambio. ¿Están locos? En absoluto, están intentando entablar una conversación de tú a tú con los usuarios. Han entendido perfectamente aquello de que: “una marca no es lo que dice que es, sino lo que sus usuarios perciben de ella”. Si quieren ser la galleta mágica, ¡que hagan magia! Si esta marca galletera, por ejemplo, quiere vincularse al concepto “#OreoMagic” lo que tiene que hacer es crear contenidos e invitar a los usuarios a hacer lo mismo, en lugar de hacer una campaña de televisión declarando su amor por la magia. ¿No parece lógico? ¿O mágico?

El *Brand Management* del futuro será *Brand Platforming* donde no pondremos una cosa detrás de otra en un sentido lineal: objetivos - target - concepto - acciones, sino que dibujaremos una plataforma sobre un lienzo e intentaremos visualizarlo todo a la vez, en un plano cenital, como si fuera un mapa de marca orgánico, donde todo está en constante relación. Concretamente pienso en que deberíamos trabajar con un modelo visual, más parecido a un *Canvas Business Model*, en el que podamos visualizar toda la telaraña de relaciones entre los participantes de la marca.

En este punto nos podríamos replantear, incluso, hasta el concepto de “promesa de marca”. Una promesa no deja de ser algo que una persona dice a otra, una marca a un consumidor. Pero ¿qué ocurre en modelos de negocio platformizados? AirBnB, por ejemplo, no le puede prometer lo mismo a propietarios que a inquilinos, pues a unos les dirá que encontrarán el lugar perfecto para su estancia, y a otros que alquilarán su apartamento con toda “seguridad”. Quizás debamos centrar la marca más en la propuesta de valor y que cada uno lo traduzca a su manera: “Ponemos en valor espacios ociosos”.

La idea de marca en el *Brand Management* de la nueva economía digital debería responder a la pregunta ¿Qué valor apporto al mundo? y a partir de allí construir la plataforma de la marca (los territorios, el conjunto de sensaciones, etc.).

Un interesante estudio de HAVAS MEDIA, “*Meaningful Brands*”, arroja un dato espeluznante: para los consumidores, el 72% de las marcas podrían desaparecer del universo que a ellos les importaría un pimiento. Este porcentaje refleja una realidad que debería hacer reflexionar, al menos, a ese setenta y dos por ciento de marcas. Si no aportamos nada, no hacemos nada en este mundo, y si no hacemos nada, acabaremos desapareciendo.

Si la propuesta de valor es lo primero, lo segundo será definir los territorios de marca asociados y, lo tercero, seleccionar las plataformas sociales en las que desarrollarse para conseguir dibujar el propio ecosistema digital de cada marca.



# 3.

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN  
DIGITAL EN LA CONSTRUCCIÓN  
DE LA MARCA



### 3. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA

*Estratégico off-line, táctico on-line. Falso*

La comunicación tiene un papel fundamental en la construcción de marca. Ahora ya sabemos que no es el único factor, o mejor aun, invirtiendo el razonamiento podemos afirmar, desde la perspectiva del *Brand Management*, que hoy todo es comunicación: producto, personas, servicio, procesos; etc. Todas las actividades de la compañía se traducen en comunicación y ello afecta directamente a la imagen de marca. Con la llegada del mundo digital, las posibilidades se han multiplicado ofreciendo un ecosistema muy interesante, donde las marcas deberán pasar de la comunicación sólida a la comunicación líquida, de la replicación de una normativa de marca, a la reinterpretación de su voz en distintos puntos del ecosistema. Oriol Francas, de Igriega tiene una teoría muy “sólida” acerca de la comunicación líquida en la era digital.

Pero ¿qué ha ocurrido con la aparición del Marketing Digital? Pues que se ha marcado, erróneamente, una línea divisoria entre lo estratégico y lo táctico, dejando a lo “Off” como lo abanderado de lo estratégico y a lo “On” en el terreno de lo táctico. El propio Marketing Digital ha dicho: “Yo me dedico a captar *leads* y a convertirlos”: captación y conversión. “Pongo trampas en la red, los clientes caerán en ellas y allí les venderé mis productos y servicios”: Display, SEO, SEM e-mail marketing; etc. Una visión en realidad muy convencional, y que se aleja mucho del gran potencial que nos ofrece este ecosistema digital para construir marcas fuertes.

Una de las palabras de moda en la economía digital es el “*Inbound Marketing*”. ¿Y esto qué es? Es la forma más poderosa que tiene hoy el *Brand Management* para construir una marca fuerte. Es poner al Marketing Digital en el centro de las operaciones estratégicas de cualquier marca.

La explicación del “*Inbound Marketing*” o “marketing de atracción” es sencilla. Es como la vida misma. Todos habremos comprobado, a lo largo de nuestra historia de amores y desamores, que no hay una estrategia más errónea que perseguir al chico o a la chica que nos gusta. Todo lo contrario, si lo que queremos es que alguien venga con nosotros tendremos que crear un campo de atracción magnética a nuestro alrededor. Y ¿cómo lo haremos? Sencillamente apareciendo activamente en sitios e imaginarios de interés para la otra persona. Si a nuestro/a pretendiente le encantan las aventuras, la libertad y el riesgo y descubre que somos expertos en caída libre desde la estratosfera, seguro que captaremos su interés. En esta película nosotros seríamos Felix Baumgartner de RedBull y nuestros pretendientes los jóvenes de 14 a 24 años de todo el mundo.

El marketing de atracción es crear contenidos basados en los territorios que nuestra marca quiere abrazar desde su *brand essence* para lanzarlos al eco-

sistema digital. Porque cuando Felix Baumgartner saltó desde la estratosfera a más de 1100 km/h de caída libre, lo importante para la marca no es lo que pasó en el espacio, es lo que ocurrió en tierra, en los medios de comunicación y todas las plataformas digitales del planeta. Ese día, Red Bull afirmó su posicionamiento frente a miles de millones de personas en todo el mundo. Algunos aún cuentan el coste por impacto que, por suerte, no lo hubo.

Entonces ¿qué tenemos que cambiar en el área de la comunicación del *Brand Management* en la economía digital?

Pienso que en este ámbito la mayoría de nosotros hemos avanzado mucho, al menos ideológicamente. Ahora toca pasar a la práctica y poner los contenidos de marca a la cabeza de todas las estrategias de comunicación que tengan por objetivo fortalecerla.

Una vez tomada esta decisión, tenemos que hacer un esfuerzo y ponernos en la piel de las personas y sus intereses. Hay una reflexión de Fernando de la Rosa, experto en Marketing Digital y fundador de Foxize School, que me gusta mucho. Nos explica que las marcas primero piensan en su *equity*, para trasladarla a sus productos, convertirlas en experiencias y finalmente crear sus territorios. No obstante, si pensamos en los intereses de las personas, veremos que la ecuación es totalmente inversa. Las personas primero demuestran predilección por un territorio y luego adquieren interés por nuestros productos y servicios. La gente no piensa “Tengo interés por DANONE, luego me voy a cuidar”, sino todo lo contrario, “Tengo interés por la salud y allí me encuentro a ACTIMEL”. Quizás cuando pensamos en marcas de alta deseabilidad, la ecuación se invierte: “Me gusta Apple, me voy a interesar por la tecnología” o “Nike es tan guay que estoy pensando en hacer deporte”...

Dejemos de pensar en lo que queremos nosotros, y hagamos el esfuerzo de ponernos en la piel de las personas. Esforcémonos en averiguar cuáles son sus intereses y aportemos valor allí, siempre y cuando estemos dentro de territorios coherentes con nuestra marca.

El *Brand Content* es el elemento operacional que tenemos que incorporar definitivamente a cualquier proyecto de *Brand Management*. Las marcas puras de esta economía son, en sí, plataformas de contenidos: YouTube de contenidos audiovisuales, WhatsApp de relaciones entre amigos y familiares e Instagram es el mayor repositorio de imágenes de la vida cotidiana de las personas... Pero no sólo estamos hablando de estas empresas. Las marcas de gran consumo tienen una gran oportunidad para gestionar sus marcas a través de los contenidos. Un buen ejemplo de ello es Dove, quien ha conseguido llevar el concepto de “la belleza real” a través de grandes contenidos audiovisuales difundidos en exclusiva por la red. Obviamente, otros medios han tenido un gran peso específico en la construcción de su propio territorio, pero no hay duda tampoco que su estrategia de *Brand Content* ha contribuido y mucho en el fortalecimiento de la marca.

En el capítulo anterior terminábamos explicando que tenemos que dibujar el propio ecosistema digital de cada marca, pero, para darle vida hay que llenarlo de contenidos: la creación y la estrategia de “difusión de contenidos”, si me permitís la expresión, es tarea fundamental del nuevo *Brand Management*.

## RESUMEN

Si queremos tener una visión realmente moderna de la gestión de la marca en la nueva economía digital, tenemos que incorporar definitivamente lo digital en lo estratégico.

El Brand Management sigue teniendo su piedra angular en la propuesta de valor y, como ésta, se convierte en una experiencia memorable para todos sus grupos de interés. El cambio de mentalidad que tenemos que hacer en este nuevo paradigma es entender que el Branding va a toda velocidad, que lo estratégico está también, y cada vez más, en lo digital y que, en este ecosistema, las marcas tienen una gran herramienta a través de los contenidos y unas plataformas muy poderosas para desarrollarse llamadas Redes Sociales.

Me gustaría terminar esta reflexión acerca del Brand Management en la era Digital con estas tres ideas que se han ido exponiendo a lo largo de estas cuatro mil novecientas treinta y nueve palabras.

**Branding by Doing.** Tenemos que poner los modelos de trabajo de *BrandManagement* a toda velocidad, siendo incluso poco ortodoxos en las metodologías de trabajo. Cada uno de los pasos que damos con la marca es lo que va construyendo la estrategia de la misma.

**Brand Platforming.** Las marcas del futuro serán aquellas que den un paso atrás, para convertirse en plataformas en las que cederán el protagonismo a los usuarios. Una marca fuerte, lo es porque muchas personas la hacen suya y la construyen a través de las conversaciones que generan.

**Brand Content.** El entorno digital es el terreno más estratégico que puede encontrar una marca para conectar con las personas. Si somos capaces de crear territorios magnéticos en la red por lo que hacemos, más que por lo que decimos, las personas se acercarán a nuestra marca.

Gracias.



[www.winc.es](http://www.winc.es)