

Cada vez más importante en el contexto COVID-19

LOS RETOS DE LA GESTIÓN DE LA MARCA EN ENTORNOS DIGITALES

En el actual contexto, en el que la pandemia de la COVID-19 ha desafiado al mundo, la mayoría de las organizaciones, igual que la sociedad en general, se enfrentan a grandes retos que pueden incluso poner en peligro la viabilidad de las empresas.



En este sentido, un plan rígido puede convertirse en un obstáculo para la consecución de los resultados en un entorno cambiante. La importancia de construir y, sobre todo, de gestionar marcas con una identidad fuerte y flexible, que pueda adaptar su estrategia sin renunciar a su identidad, se vuelve imprescindible para saber responder con coherencia a diferentes escenarios.

En este contexto, los líderes de las compañías se enfrentan a un gran reto: liderar las organizaciones en un entorno que en realidad nunca habíamos imaginado lo volátil, incierto, complejo y ambiguo que podía llegar a ser. Las organizaciones deben ser ágiles y valientes tomando decisiones, sin dejar de lado los miedos y preocupaciones que surjan en su estructura, y muy creativos para ser capaces de encontrar oportunidades dentro de las situaciones de crisis.

Ante esta situación, las marcas e instituciones, que sean capaces de conectar más allá de lo material y ser, de verdad, "relevantes para las personas", son las que cuentan con un mayor potencial para triunfar en el mundo que nos encontraremos tras la pandemia.

Ahora más que nunca hacen falta líderes ágiles en la toma de decisión y empáticos para entender la cambiante situación. ■

Ángeles Montecelo



Ángeles Montecelo
angelesmonteceloser@gmail.com
www.angelesmontecelo.com

Desde la prudencia debe ser analizada esta compleja situación que vivimos personas y las empresas, siendo conscientes de que estamos ante un fenómeno vivo, difícil de predecir, donde las marcas se aventuran a lograr encontrar nuevas formas de la relación con los consumidores, sobre todo después de esta pandemia.

Por esta razón, en esta situación que estamos viviendo, las marcas deben replantearse la relación con sus clientes, buscando una capacidad de respuesta ágil en el corto plazo, y la adaptación, no sólo de sus estrategias, sino en ocasiones incluso de sus modelos de negocio.

Entrevista a Jaime Reinares Álvarez, director de marketing y comunicación de Seresco

“De repente dicen que un pangolín lo hizo saltar todo por el aire”



¿Cómo describiría los actuales retos de la marca en el entorno digital?

¿Cuáles son las claves que las empresas deben tener en cuenta para hacer frente a los desafíos actuales y futuros?

Jaime Reinares: Si estuviese respondiendo hace un par de meses, diría que el entorno actual se caracteriza por la rapidez con la que se producen los cambios. Nuevos términos como machine learning, big data, o blockchain ya forman parte de nuestro día a día. Es indudable que la tecnología ha ido modificando la forma en la que nos comunicamos y hasta nuestros hábitos de consumo. La digitalización es uno de los principales motores de dichas transformaciones y su impacto incide en todos los ámbitos de la empresa, en la manera de relacionarse con los grupos de interés y en la experiencia que la compañía ofrece a sus clientes. En este contexto, la gestión de la marca se vuelve más compleja. Tiene que ser ágil, pero al mismo tiempo, eficaz y coherente. Hoy en día prácticamente todas las empresas tienen una imagen en Internet. Es su decisión gestionar esa presencia en el entorno digital. En primer lugar, respondiendo a un propósito y a unos objetivos concretos y dentro una estrategia global de marca. En segundo lugar, teniendo presente que la reputación está en sus públicos, en la forma en que es percibida la marca por sus grupos de interés. En este sentido el año pasado y con motivo del 50 aniversario de Seresco, recogimos un centenar de testimoniales de nuestros clientes, empleados, colaboradores e instituciones. Me tomé la molestia de extraer de las múltiples cartas, videos y entrevistas, cuáles eran los valores percibidos por nuestros interlocutores. Muchos coincidían con los definidos por la empresa: innovación, calidad, servicio, profesionalidad, compromiso. Pero aparecían con frecuencia otros como adaptación, cercanía, confianza o seguridad. Necesitamos ese ejercicio de escucha. En definitiva, mi recomendación es propósito y coherencia. Pero esto era hace dos meses...



Según su visión, ¿qué impacto tiene para las marcas el contexto de la COVID-19? ¿Qué medidas deben emprender las marcas para replantear su estrategia en este nuevo contexto, y lograr llegar al cliente?

JR: ...de repente un pangolín (eso dicen) lo hizo saltar todo por el aire.

Si el mundo ya cambió después del 11-S, la actual pandemia de la COVID-19 va a tener unas consecuencias geopolíticas, económicas y sociales que no habíamos contemplado. Un “cisne negro”, como diría Nassim Nicholas Taleb (1), un suceso de tal rareza que se escapa a las expectativas normales y produce un impacto tremendo. No estábamos preparados. No figuraba en ningún análisis de riesgos o de impacto en el negocio, no era un escenario en los planes de continuidad de las compañías.

Por definición, las crisis son situaciones que nos obligan a tomar decisiones en un contexto de escasa información, caracterizado por la urgencia en el tiempo y el ritmo rápido de los acontecimientos. El rápido avance de la COVID-19 está generando un ambiente muy volátil e impredecible, no solo para la población, sino también para las empresas.

La historia nos dice que las marcas que actúan eficazmente durante una crisis, salen fortalecidas de ella. Estos días podemos ver claros ejemplos de adaptación, tanto en los mensajes publicitarios como en las experiencias de cliente (museos virtuales, gimnasios online...). La comunicación puede ayudar a las empresas a mostrar sus valores y su visión en estos momentos. Hagámonos las siguientes preguntas: ¿tengo algo que aportar?, ¿puede mi marca contribuir con las necesidades actuales...? Será necesario reevaluar el mensaje y tener especial sensibilidad para estar a la altura de las circunstancias. De nuevo, propósito y consistencia.

Y si no tienes nada que comunicar, no lo hagas. Las crisis alteran el proceso normal de toma de decisiones y nos centramos solo en el corto plazo. Las empresas se afanan por generar cantidades ingentes de contenidos. No comprometas tu credibilidad y caigas en el error de ser percibido como oportunista. Céntrate en tu misión y espera.

¿Qué importancia tiene la estrategia de marca en el contexto de la COVID-19 desde una perspectiva de reputación corporativa?

JR: Cuando superemos la crisis sanitaria nos tendremos que adaptar a una nueva normalidad que producirá cambios sociales, pero también traerá importantes consecuencias en el mundo empresarial.

Lo importante de una crisis es salir de ella. Como diría Manuel Fraga (2) "Hay que buscar entre el oleaje, las rocas sobresalientes que sirvan de punto de arranque y de apoyo a la escollera". La reputación corporativa es "la escollera" de las empresas.

Las marcas con mayor reconocimiento público han sido aquellas que se han adaptado a las conversaciones existentes, bien en la línea de los descuentos y las ayudas o resultando útiles en estos momentos tan complicados (como Inditex, importando y produciendo en sus fábricas mascarillas y batas). Aquellos que han continuado con sus comunicaciones habituales o han utilizado la crisis de forma oportunista se han encontrado con el rechazo de la sociedad.

Los consumidores no volverán a ser los mismos después de la cuarentena, por lo que tendremos que revisar nuestra estrategia de marca. ¿El propósito sigue siendo válido? ¿cómo afecta su redefinición al relato en comunicación?

Según su experiencia, ¿qué elementos fundamentales van a marcar las estrategias de branding para la comercialización de los productos y el posicionamiento de las marcas? ¿Cuáles pueden ser las claves para la construcción adecuada de la estrategia digital?

JR: La COVID-19 está provocando una aceleración en la necesaria transformación digital de las empresas. Durante las últimas semanas además de dispararse el consumo de contenido en Internet, con picos de

tráfico excepcionalmente altos, se ha constatado un aumento de la demanda de aplicaciones web, que podrían vincularse a las restricciones de movilidad que estamos atravesando. La imposibilidad de realizar compras de manera física u ofrecer servicios presencialmente, empuja a las empresas a desarrollar su estrategia digital para compensar las pérdidas provocadas por el confinamiento.

Nosotros mismos hemos acelerado el lanzamiento de una solución de compra-venta de ganado online en la que veníamos trabajando (VayaVaca.com), que viene a paliar la difícil situación por la que atraviesan los ganaderos, con el cierre de los mercados físicos. Pero en sí la plataforma tiene otras ventajas, de reducción de costes y tiempos, disminución de riesgos sanitarios y estrés del ganado, apertura '24 x 7', mayor alcance geográfico, planificación de compras a futuro, etc.

Desde el punto de vista de la comunicación, la autenticidad y la transparencia serán vitales para la supervivencia de las marcas. Cambiará la pirámide de prioridades, la salud y la seguridad desplazarán a otras preocupaciones, como la sostenibilidad medioambiental que había cobrado tanta importancia. Y tendremos que repensar nuestros públicos. Las barreras entre la comunicación externa e interna desaparecen y las marcas están viendo la necesidad de tener verdaderos embajadores en todos sus grupos de interés. Pero el principal reto para las organizaciones será redefinir su experiencia de cliente. En la alimentación el consumidor ha cambiado durante la cuarentena, no vamos al supermercado con la misma motivación. Cobra importancia lo que se conoce como gestión de la "última milla", se está reforzando el click&collect (compra online y recogida en un punto), el click&car (compra online del supermercado y recogida en el aparcamiento).

¿Y qué pasa con el turismo y la restauración que tanta importancia tiene en nuestro país? Habrá que replantear algunas cosas, tal vez con nuevos espacios de restauración, sin aglomeraciones. El buffet se complica. Pero somos latinos, no nos vamos a quedar en casa.

El gusto por la moda no caerá en el medio y largo plazo, pero, ¿y la experiencia en tienda? Se revisará la cadena de control de riesgos, el uso de los probadores, las plataformas de devoluciones, etc.

Cada sector tendrá su escenario, pero tendremos que conocer bien al cliente para buscar soluciones disruptivas. Habrá que acelerar la transformación digital y externalizar algunos procesos. Nos toca volver a ser creativos.

NOTAS

(1) Nassim Nicholas Taleb (Líbano, 1960) es un matemático, investigador y docente en diversas instituciones. Autor del ensayo *El Cisne Negro* (Ediciones Paidós, 2011).

(2) Manuel Fraga Iribarne (1922-2012). Político, diplomático y profesor de derecho. Su trayectoria política se desarrolló desde los años cincuenta, ocupando casi ininterrumpidamente cargos de relevancia política e institucional, tanto en la dictadura como en el periodo democrático.

