

Consejos prácticos para lograr que los empleados se conviertan en los mejores embajadores de la marca.

‘BRANDING’ INTERNO: LAS BUENAS ACCIONES EMPIEZAN POR CASA

Cristián Saracco

Director general de Allegro 234 y profesor de la Universidad Pontificia de Salamanca.

Construir marca internamente es esencial para capitalizar el conocimiento y el entusiasmo de la organización, dar mayor consistencia a las decisiones de negocio y generar comportamientos coherentes que se traducirán en una ventaja competitiva diferencial y, por tanto, en mejores resultados.



Cada vez más empresas reconocen el valor de poseer una marca poderosa; sin embargo, dan poca importancia al rol de sus empleados en la construcción de relaciones duraderas y profundas con las audiencias externas. En este sentido, en el proceso de creación de una experiencia de marca relevante, las personas que trabajan en la empresa pueden marcar la diferencia.

El mundo de la empresa

Las empresas se enfrentan a relaciones con el entorno que cada día se hacen más complejas: intensidad competitiva creciente por oferta y cantidad de competidores, clientes que buscan auto-expresarse a partir de la unicidad de la oferta, canales alternativos de comercialización, nuevos modelos de llegada al mercado, exigencias de audiencias específicas en cuanto a responsabilidad corporativa y recursos limitados, tanto de conocimiento como de capital.

Frente a esta situación, la necesidad de diferenciación, ya sea manteniendo o creando una propuesta de valor relevante, pasa a ser una obligación que se asocia con la supervivencia de la empresa, de ahí que la capitalización de conocimiento y entusiasmo sirva a los procesos de innovación como aspecto clave para garantizar un sólido crecimiento del negocio.

Si los altos directivos o los directivos *junior*s encuentran pocas razones para creer en la empresa, si les resulta difícil entender su rol dentro de la organización o si les es lejana la propuesta de valor que se hace a los clientes, la inversión se convertirá en gasto, la innovación en copia y la empresa se estancará. Cuando internamente los sistemas de control, los de remuneración y premios suelen basarse en la mejora del área por encima de la organización, el problema adquiere mayor dimensión.

Entre los síntomas que se pueden observar y sobre los que se suele actuar, destacan la pérdida de foco; los fallos a la hora de la verdad; las diferencias entre funciones, divisiones y/o geografías; y la alta rotación.

En muchas ocasiones, la solución es cosmética o un “corta y pega” de algo que alguien ya hizo. Cuando esto ocurre, la solu-

ción termina siendo peor que no haber hecho nada.

La relación entre personas y empresa

Las relaciones entre las personas y las empresas reconocen cuatro niveles relacionados, aunque diferentes:

1. La agenda de valores de las personas.
2. Los comportamientos que nacen de dichas agendas de valores.
3. La estructuración de visión, cultura y promesa dentro de la organización.
4. La experiencia de marca que la empresa genera.

La agenda de valores de las personas se origina en la adecuación del individuo a diferentes situaciones fruto tanto de presiones externas como de necesidades propias, especialmente aquéllas de mayor nivel y relacionadas con el conocimiento (necesidades epistemológicas); a pesar de lo anterior, terminan respondiendo a su propia historia, cultura y origen.

Como personas, tratamos de que haya coherencia entre lo que creemos, lo que pensamos y lo que hacemos, de ahí que la persona se comporte según su agenda de valores. Dichos comportamientos, vistos en la distancia, se pueden agrupar en aquéllos que resaltan el sentido de pertenencia y aquéllos que acentúan la individualidad. Esto es lo que hace que, frente a una propuesta, la respuesta vaya del rechazo al reconocimiento, la aceptación o, en el mejor de los casos, el apasionamiento.

La asociación que se alcance entre los valores y comportamientos corporativos, y los de las personas condiciona el tipo de respuesta que se obtendrá tanto interna como externamente.

Por su parte, la empresa, entendida como un modelo de negocio y una idea puesta en acción, trata estos temas desde tres ópticas complementarias: la cultura empresarial, la vi-

“La capitalización de conocimiento y entusiasmo sirve a los procesos de innovación como aspecto clave para asegurar un sólido crecimiento del negocio”

sión y misión del negocio, y la propuesta de valor que se hace a las audiencias clave.

El conflicto que generalmente se presenta es que estos temas suelen ser definidos y gestionados por diferentes áreas del negocio y a distintos niveles: la cultura está en manos de recursos humanos; la visión y misión, en manos de la alta dirección; y la propuesta de valor, en manos de márketing.

Sin embargo, al llegar al nivel de la experiencia de marca, se observa que ésta involucra a toda la organización. Como tal, incluye a la marca en sí y su comunicación, pero no se limita sólo a esto, ya que también considera aspectos tales como el lugar donde se vive la experiencia; la atención antes, durante y después de la venta; la disponibilidad del producto y/o servicio; el valor que se le reconoce a la oferta; y la utilidad de la oferta, entre otros.

Una experiencia de marca relevante y única es tan importante para las audiencias externas como para las internas. En ambos casos, la persona busca un objeto de ensoñación, un deseo que se pueda cumplir, algo que lo haga sentir; lo lleva a tomar decisiones, a formar parte del sistema, a disfrutar por el mero hecho de pertenecer y ser parte, y a permanecer y repetir la experiencia.

En síntesis, entender y compatibilizar valores y comportamientos, gestionar adecuadamente las definiciones de más alto nivel del negocio y convertir esto en una experiencia de marca diferencial hace que los empleados quieran permanecer y dar lo mejor de sí mismos, que los mejores talentos quieran ser parte del sistema, que los accionistas reconozcan

el valor del negocio y que los clientes vuelvan una y otra vez.

Márketing y recursos humanos

Entrándonos en la experiencia de marca, se puede observar que dicha experiencia surge de la interrelación entre las diferentes áreas de la empresa (véase el cuadro 1). Si el foco lo ponemos sobre la experiencia de marca interna, márketing y recursos humanos tienen ante sí un desafío significativo. Ambas áreas del negocio pueden sumar sus capacidades para así crear una nueva clase de compañía con una cultura efectiva a la hora de generar resultados para el negocio.

La relación es de socios; ni márketing le ofrece sus servicios a recursos humanos, ni viceversa. Cada uno suma sus propias capacidades a esta nueva sociedad entre áreas:

- Márketing aporta el conocimiento para segmentar audiencias, elaborar una propuesta de valor relevante, establecer un posicionamiento y comunicarlo.
- Recursos humanos ofrece su entendimiento sobre competencias, cultura y valores, sistemas de premios y compensaciones, y estilo de gestión.

El objetivo final de esta relación es alcanzar un compromiso genuino y efectivo con la experiencia de marca de la empresa, con el fin de que éste la trascienda y llegue hasta las audiencias externas.

Se trata de entender que los clientes desean un socio que conozca sus necesidades, los trate como individuos y les ofrezca un producto o servicio a precio competitivo. Para ello, los empleados necesitan comprender al cliente y saber qué deben hacer para satisfacerlo. Todo este proceso requiere compromiso y capacidad de poner los valores de la compañía en práctica. De este modo, la empresa obtendrá una relación más fuerte con sus clientes y mejoras sustanciales de su desempeño, esto es, mejores resultados económicos.

El primer paso es que ambas áreas, márketing y recursos humanos, definan objetivos comunes, discutan y acuerden una estrategia de implantación de un programa que construya la experiencia de marca internamente.

El objetivo de la relación entre márketing y recursos humanos es alcanzar un compromiso genuino y efectivo con la experiencia de marca de la empresa para llegar a las audiencias externas

De las presiones a la solución interna

Tanto los objetivos propios como las presiones del entorno obligan a las empresas a innovar y actuar. Las decisiones que se toman y afectan al negocio generan efectos colaterales tales como pérdida de foco, fallos a la hora de la verdad, reducción relativa de los estándares de calidad, diferencias entre áreas de la empresa o aumento de la rotación.

Frente a este escenario, la experiencia de marca interna sirve para capitalizar el conocimiento y el entusiasmo de la organización. El esfuerzo de llevar adelante un programa interno de construcción de experiencia de marca se basa en la cooperación y coordinación entre márketing y recursos humanos.

Significado del 'branding' interno

El *branding* interno es un programa estructurado que se traduce en comportamientos observables que conducen a la acción. Como tal, termina creando una nueva cultura organiza-

cional donde los empleados están comprometidos, por lo que generan relaciones más significativas con las audiencias clave externas de la empresa.

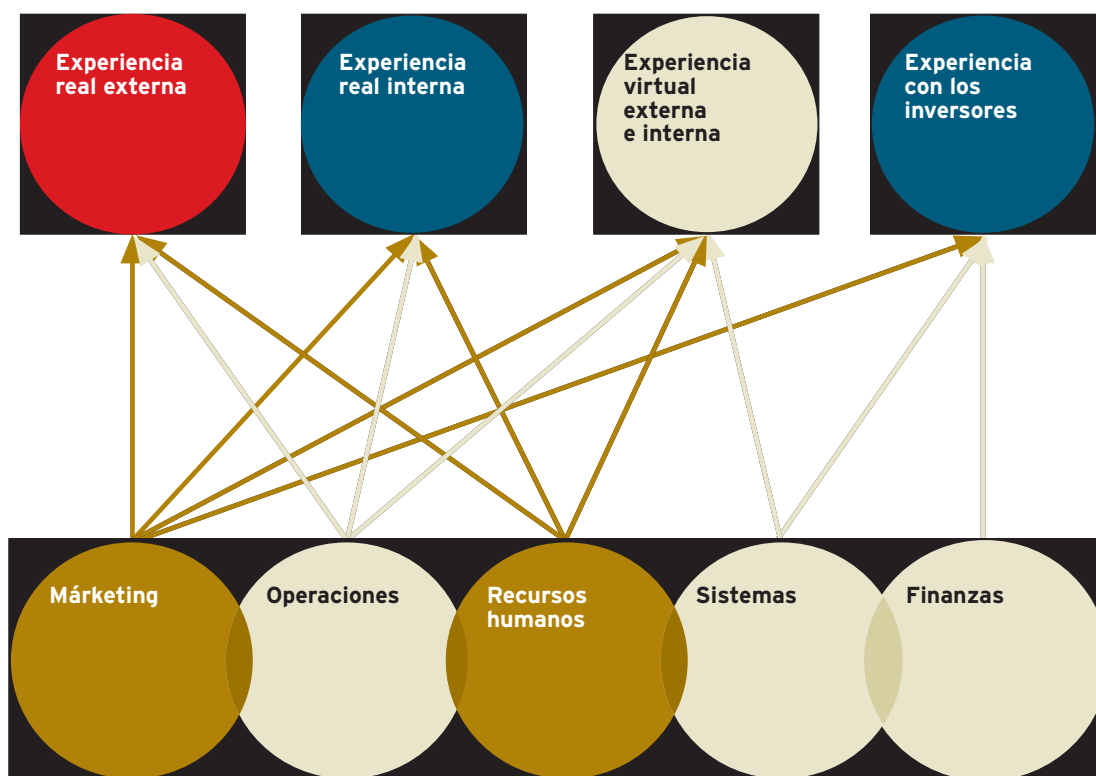
Lo cierto es que la cultura de una empresa no cambia de un día para otro; lo que ocurre es que se generan nuevos hábitos y éstos son los que finalmente favorecen el cambio cultural.

El efecto que tiene un programa de *branding* interno repercute sobre los resultados del negocio. Incluso en casos de empresas con marcas poderosas, la ausencia de compromiso de los empleados erosiona la identidad y la imagen que la empresa transmite a sus clientes.

Tomemos como ejemplo el caso de McDonald's. Según Interbrand, en 2004 es considerada la octava marca más valiosa de su *ranking*: tiene un valor cercano a los 21.000 millones de euros, representa cerca del 70% de la capitalización de mercado de la empresa y su éxito reside en los nuevos menús saluda-

CUADRO 1

Relación entre áreas



“ La experiencia de marca interna sirve para capitalizar el conocimiento y el entusiasmo de la organización ”



bles que ofrecen a madres y adolescentes.

Según un estudio realizado por la Universidad de Michigan, la empresa falla al momento de demostrar valores organizacionales y cumplir su propuesta de valor, ya que uno de cada diez clientes queda totalmente descontento con la experiencia: el 100% de las quejas se asocia a la falta de asimilación de la marca por parte de los empleados, el 70% de los clientes insatisfechos está molesto con el servicio y el 50% de éstos declara que no volverá. Como promedio, se estima que cada cliente descontento comenta su mala experiencia con otras diez personas más.

¿Por cuánto tiempo se puede mantener una situación de este tipo? Seguramente, McDonald's lo sabe y está buscando soluciones.

Los programas de *branding* interno que alcanzan notables resultados no se basan necesariamente en *merchandising*, paquetes de bienvenida a los nuevos empleados, una *intranet* atractiva o carteles que dicen “Tú eres el mejor”. En este caso, Mercedes-Benz es un excelente ejemplo.

La base del éxito interno de Mercedes-Benz radica en cultivar la curiosidad permanentemente y motivar a sus empleados, generándoles nuevos desafíos, a partir de compartir conocimiento. No renuncian al *merchandising*, a una *intranet* atractiva o a otras acciones de este tipo. Su estrategia se centra en poner el foco en temas más profundos del negocio, en planificar correctamente sus acciones, en premiar por ser parte de la empresa y en compartir sus lanzamientos futuros con los empleados antes que con otras audiencias clave.

En síntesis, en Mercedes-Benz unen negocio, márketing y recursos humanos; poseen

un plan y controlan su evolución; y son proactivos a la hora de compartir su propuesta de valor.

El *branding* interno permite a los empleados entender cómo sus comportamientos afectan a la organización. Nuevamente, dichos comportamientos expresarán el rechazo, el reconocimiento, la aceptación o el apasionamiento que internamente sientan las personas con respecto a la propuesta de valor del negocio. Éste es un camino que toda organización transita (véase el cuadro 2).

El éxito del 'branding' interno

Tener éxito en un programa de estas características supone cumplir cuatro grandes aspectos:

1. La alta dirección está comprometida, desarrolla las actividades internas de construcción de marca y genera una impresión fuerte y duradera en el resto de los empleados.
2. La estrategia de marca está correctamente articulada, se asocia y es coherente con la estrategia del negocio a largo plazo, sin olvidar los imperativos organizacionales a corto plazo.
3. El programa se lleva adelante con un equipo multifuncional y multinivel que permite acelerar la compra interna.
4. Fundamentalmente, márketing deja atrás los tecnicismos y deja de hablar de *branding* interno para comenzar a trabajar con otros socios internos en el “desarrollo de nuevas prácticas culturales”.

Nuevas prácticas culturales

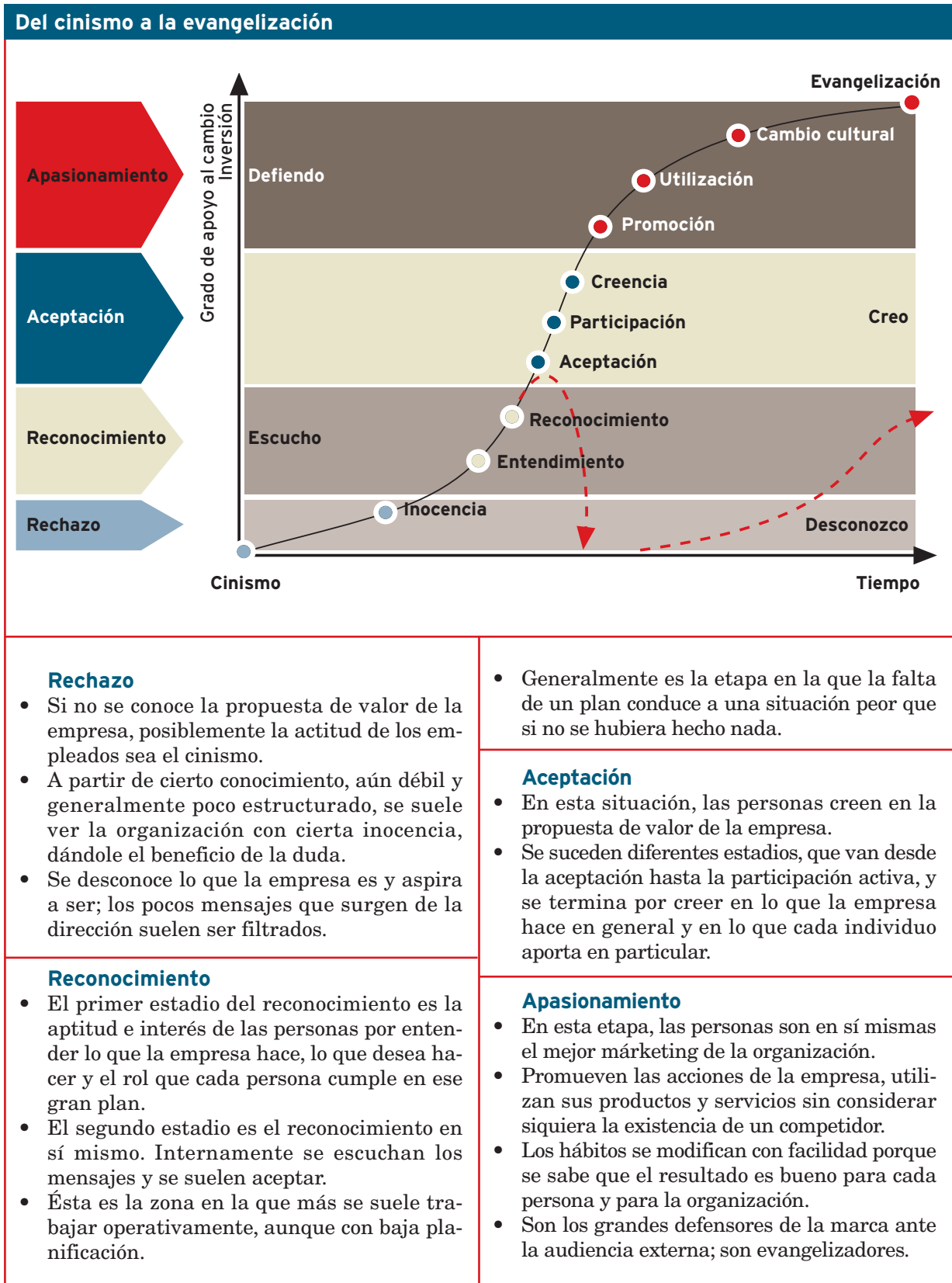
Como todo programa en general y tratándose en particular de uno que afecta a los comportamientos, el desarrollo de nuevas prácticas culturales necesita tiempo, recursos y efectividad en sus ejecutores. Visto como un proceso, está compuesto por cinco etapas clave (véase el cuadro 3).

Segmentación

La segmentación no sólo es el primer paso, sino que de él dependerá el éxito del programa.

Su objetivo es determinar quiénes serán los “primeros embajadores” internos de la marca, reconociendo sus niveles de influencia y la cercanía a las audiencias externas.

CUADRO 2



CUADRO 3

Proceso de creación de nuevas prácticas culturales



Como tal, no se trata de una segmentación tradicional; por el contrario, debe atender a cuestiones tales como el grado de autoridad y poder de las personas, y el grado de ajuste entre las agendas de valores personales y la agenda de valores de la empresa entendida como su modelo de negocio e idea puesta en acción.

El primer aspecto que permite reconocer este tipo de segmentación es cómo se en-

tiende la experiencia de marca en las diferentes áreas de la organización.

Planificación

Las organizaciones que alcanzan el éxito invierten tiempo en planificar antes de pasar a la ejecución.

El objetivo que persigue esta etapa es, a partir de reconocer la situación de partida, establecer los objetivos y el alcance del programa, y formular el camino que se seguirá.

Es importante definir las métricas que se utilizarán tanto para medir la validez de las premisas como para controlar la marcha de las acciones que constituyen el programa.

La planificación será deliberada, debido esencialmente a la característica evolutiva de este tipo de programas; se construye a pasos y con constancia.

Motivación

Aquí es donde ya se empieza a trabajar con los “embajadores” de la marca, dado que ellos son los potenciales agentes de cambio dentro de la organización.

La base del éxito interno de Mercedes-Benz radica en cultivar la curiosidad permanentemente y motivar a sus empleados, generándoles nuevos desafíos, a partir de compartir conocimiento

El objetivo final que se persigue es garantizar la compra interna de las iniciativas que se desea implantar, su mejor entendimiento y los beneficios que conllevan.

Se trata de una situación de aprendizaje mutuo que permite identificar los vehículos idóneos y desarrollar los materiales adecuados para implantar el programa a escala general.

Sostenimiento

Para sostener un programa de estas características resulta clave aprovechar lo realizado en las fases previas y apoyarse en ello.

El objetivo que se persigue es lograr que los empleados (y en algunos casos el canal) compartan lo que la experiencia de marca significa para la empresa.

Esta etapa hace que tanto *márketing* como recursos humanos reformulen y desarrollen coordinadamente las acciones que permitirán cumplir los objetivos del programa.

Control

Finalmente, se trata de alinear las fuerzas internas para proteger y alimentar el valor de la marca, reconociendo que éste se construye a través de valores, objetivos, activos, funcionalidad, diferenciación y propuesta de valor.

Las medidas deben atender a reconocer el impacto de las acciones internas en el valor que se genera para los accionistas, en la reputación de la empresa para los clientes y consumidores, y en la propia alienación interna detrás de la experiencia de marca.

En caso de que la empresa posea un cuadro de mando para *márketing* y marca –lo cual es aconsejable–, se comienzan a incluir indicadores relacionados con los esfuerzos internos, como participación, utilización de la marca, rotación del personal, efectividad de la captación, grado de satisfacción y grado de implantación del programa de *branding* interno.

En definitiva

Alcanzar resultados en un proceso de *branding* interno no es ni más ni menos complejo que los esfuerzos que generalmente la empresa hace hacia sus audiencias externas. En todo caso, para asegurar

su éxito se deben cumplir cinco premisas:

1. La alta dirección está involucrada.
2. *Márketing* y recursos humanos son socios.
3. Segmentar, antes de empezar, reduce riesgos.
4. El proceso es evolutivo.
5. El proceso y sus resultados están bajo control.

El resultado final es sumamente interesante, porque lo que se logrará es que las personas estén motivadas y energizadas por tener razones para creer en la empresa; que puedan ver cómo sus esfuerzos particulares mejoran los objetivos generales de ésta; que se sientan orgullosas por cumplir con la propuesta de valor de la compañía; que quieran ser parte de la organización y permanecer en ella; que vivan y compartan una experiencia de marca única entre ellas, el canal, los accionistas y los clientes; que ganen sentido de pertenencia y propiedad; y que todas se conviertan en embajadores de la marca.

“ La
ausencia
de compromiso
de los
empleados
erosiona
la identidad
y la imagen
que la empresa
transmite
a sus clientes ”

«Branding’ interno: las buenas acciones empiezan por casa».
© Ediciones Deusto. Referencia n.º 2590.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 9881 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.