



brandwellness
empresas más sanas por más tiempo

Mejores resultados con los mismos recursos.



La poderosa herramienta que permite al CEO
alinear los elementos que construyen la marca
con el propósito de la empresa.

OSCAR E. IBARRA HUMPHRIES

Contenido

Introducción

El origen de Brand Wellness 2

Los cuatro elementos que construyen la marca partiendo del propósito de la empresa

La marca como punta de un iceberg: consecuencia visible de las acciones de la organización 4

El propósito, visión que guía las acciones de la organización

A través de una marca bien alineada puedes ver el propósito de quien la creó 6

Toda marca sólida es resultado de un propósito claro 6

El propósito conecta al fundador con el *Market Out* 8

La estrategia traduce el propósito en acciones concretas 9

La cultura: la forma de hacer que las cosas sucedan 9

Market In, el mercado primario que hay que contagiar 10

Market Out, el mercado externo a conquistar 12

Los principios fundamentales

El círculo del bienestar 14

El hábitat de las marcas 15

El eje articulador 15

El ciclo infinito 16

Tres pasos para mantener un Brand Wellness Index en constante evolución

Lo primero es un check up 18

Diagnosticar, el segundo paso 19

El tercer paso, aplicar el tratamiento 19

Nadie es capaz de prever su propia extinción, pero no imaginarlo no evitará que el futuro lo devore

Perder el propósito puede ser la causa de la extinción 21

Seguir haciendo las cosas bien puede acabar con cualquier negocio 22

Explorar constantemente los límites para innovar puede mantener el propósito con vida 22

Mentalidad Kaizen: una mejora constante para el Brand Wellness Index 23

Como es arriba, es abajo.

El equilibrio como elemento fundamental para la permanencia de la marca a largo plazo. 24

Introducción

¿Por qué escuchamos tantas ideas de los consumidores para mejorar productos y servicios que son ignoradas por las empresas? ¿Por qué vemos equipos de personas talentosas enfocadas en cumplir requisitos internos de sus compañías que no tienen relevancia para los consumidores?

Hace unos años, el Director General de una empresa de telecomunicaciones confesó no haber notado que sus ejecutivos de atención telefónica estaban más preocupados por cerrar un ticket rápidamente que por resolver la necesidad de su cliente. Estaban enfocados en criterios de eficiencia operativa que no coincidían con las expectativas de sus consumidores.

Hoy encontramos que los CEO tienden a ser más sensibles sobre las necesidades de sus colaboradores y empiezan a reducir la presión intensa que ejercieron durante largos años en busca de los resultados.

Vemos una creciente demanda de los CMA (Chief Marketing Officers, por sus siglas en inglés) por tener proveedores que integren todos los servicios de comunicaciones tendientes a crear valor para las marcas bajo una sombrilla única en busca de eficiencias que mejoren los resultados.

Encontramos una tendencia en la construcción de valor para las marcas que plantea la integración de los esfuerzos de marketing y de recursos humanos para crear marcas más poderosas.

Todos, cambios motivados por la necesidad de obtener mejores resultados que los modelos tradicionales no están generando.

El origen de Brand Wellness

Brand Wellness nació de un intercambio de ideas con mi socia, Joseline Espinosa, con el objetivo de anticipar el futuro en la construcción de valor para las marcas, pero no sería lo que es hoy sin las enriquecedoras aportaciones de Benjamín Salmón y de Abel Sierra, dos profesionales de amplia experiencia y sólidas trayectorias en sus campos que creyeron en la idea y fortalecieron el modelo.

No se trata de ver lo que quieres ver, sino lo que tienes que ver¹

Hace algunos años las empresas contrataban consultores con los que realizaban sesiones de reflexión y análisis para definir la visión, la misión y los valores de la compañía, los cuales se grababan en piedra, bronce o aluminio y se fijaban en los muros de mayor visibilidad en cada unidad de negocio. Generalmente eran comunicados con deficiencias a los empleados, no se insertaban de manera práctica en las actividades cotidianas del trabajo y no generaban cultura o no enriquecían a la ya existente.

Posteriormente, hubo una fuerte orientación a la planeación estratégica como el centro del éxito y fueron desarrolladas metodologías de planeación y mecanismos de control como el Balanced Score Card (BSC)

1 Murakami, Harumi. Los años de peregrinación del chico sin color.

para definir toda actividad que habría de ser hecha en la empresa para cumplir los objetivos y poder verificar su avance minuto a minuto y dólar por dólar.

Desde que Robert Kaplan y David Norton empezaron a divulgarlo en 1992, este sistema ha sido ampliamente reconocido y profusamente utilizado por organizaciones de todo el mundo. En la actualidad, se calcula que un 60% de las grandes corporaciones de Estados Unidos (EE. UU.) han incorporado el BSC a sus proyectos de gerencia estratégica y, gracias a sus excelentes resultados, su uso se ha extendido a compañías europeas y asiáticas.²

Hace algunos años tomó fuerza el tema de la cultura organizacional: un enfoque que trata de explicar las razones por las que las organizaciones se comportan como lo hacen y que es resultado del carácter, personalidad y los valores de ésta. La cultura constantemente es tema de debate en los negocios y algunos especialistas afirman que “la cultura es la razón por la que las grandes organizaciones han mantenido el éxito. La cultura impulsa las expectativas y las creencias. Las expectativas y creencias conducen al comportamiento. El comportamiento impulsa los hábitos. Los hábitos crean el futuro”.³

En 2018 apareció otra propuesta publicada en FUSION: How Integrating Brand and Culture Powers the World’s Greatest Companies –de la autora Denise Lee Yohn– que sugiere la fusión de la cultura y la marca como herramienta para la construcción de marcas exitosas e incluso propone una metodología concreta para conseguirlo. Es el primer paso que contempla una visión integradora de dos elementos que empoderan una marca. Por primera vez se busca conciliar dos de los silos tradicionales en las empresas que representan las áreas de capital humano y de marketing, departamentos que difícilmente se conjugan en la mentalidad tradicional.

Reuniendo todos los avances mencionados y aprovechando el conocimiento generado a lo largo de los años desarrollamos Brand Wellness, una poderosa herramienta para permitir al Director General desarrollar todo el potencial de la empresa aprovechando al máximo cada recurso humano, material y financiero.

Brand Wellness es la metodología revolucionaria para diagnosticar el bienestar de la marca de manera integral, alinear los elementos que la constituyen con el propósito de la empresa, mejorar los resultados logrando la máxima eficiencia de los recursos y generar empresas más sanas por más tiempo.



² <https://www.isotools.org/2015/02/23/que-es-el-balanced-scorecard-conoce-su-funcionamiento-y-ventajas/>

³ <http://jongordon.com/blog/14-thoughts-about-building-great-culture/>

Los cuatro elementos que construyen la marca partiendo del propósito de la empresa

La marca como punta de un iceberg: consecuencia visible de las acciones de la organización



La marca que algunas veces representa el nombre de la empresa y otras muchas el nombre del producto o servicio es el recipiente en el que las personas (de dentro y de fuera de toda organización) depositan sus creencias sobre la experiencia que tienen con la empresa, sus productos o sus servicios. Creencias entendidas como razonamientos o como sentimientos que determinan la manera en que nos comportamos hacia la marca.

Toda organización está constituida como un iceberg del cual emerge la marca como una pequeña parte visible. La parte mayor y quizá la más poderosa permanece bajo el agua. Lo que debe darle cohesión, sentido y dirección es el propósito (visión) de la empresa. Ese sueño que inspiró la idea del negocio y que se convertirá en el legado para quienes vengan después.

Brand Wellness permite diagnosticar y fortalecer la alineación de los cuatro elementos que dan forma y fortaleza a la marca:

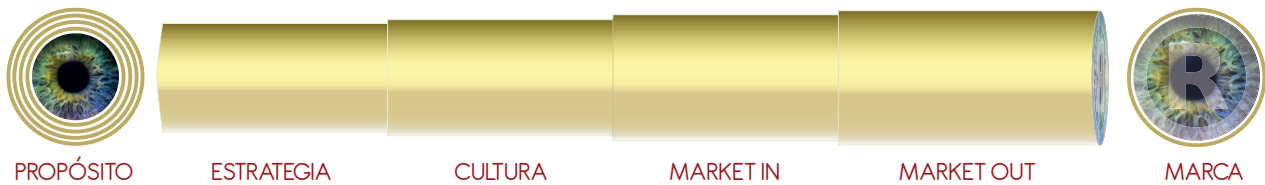
1. **La estrategia del equipo directivo** que da forma a las acciones que conseguirán cumplir con el propósito definido en mercados competitivos, bajo circunstancias cambiantes que obligan a realizar ajustes a la vez que mantienen el rumbo claro.
2. **La cultura organizacional** como reflejo de los valores de la empresa en acción, que permite entender la forma en que se comportan e interactúan las personas que forman la compañía para lograr los resultados que la estrategia les dicta.
3. **La percepción de la marca por los empleados**, a quienes denominamos el *Market In* y que resulta determinante para el desarrollo y fortalecimiento de la marca desde dentro.
4. **La lealtad de los consumidores o clientes** que intercambian su dinero por los satisfactores que la marca es capaz de proporcionarles. La percepción que ellos tienen de la marca determina sus hábitos de compra y consumo. Ellos forman el *Market Out*.

Cada uno tiene un rol específico y contribuye a la construcción y consolidación de la marca. La correcta alineación de los cuatro elementos a partir del propósito es lo que permitirá aprovechar al máximo todos los recursos financieros y humanos integrados en el proceso.

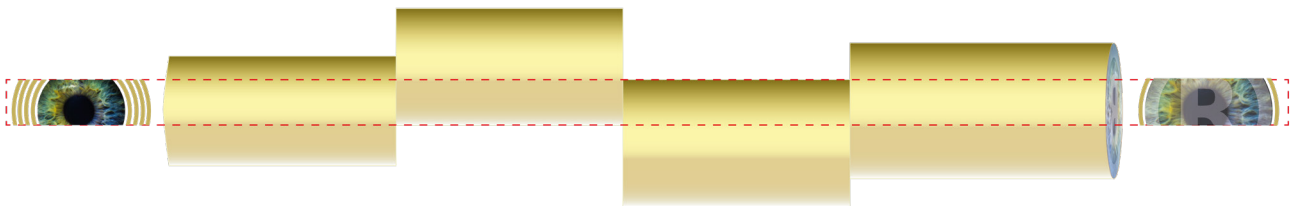


El propósito, visión que guía las acciones de la organización

A través de una marca bien alineada puedes ver el propósito de quien la creó



Cuando los elementos se desalinean se generan pérdidas de energía que no se recuperan. El propósito tiene una visibilidad limitada y es sumamente complejo impulsarlo a través de fragmentos de los cuatro elementos. Esto genera una marca cuya identidad no refleja toda la fuerza del propósito. Inevitablemente surge la pregunta ¿por qué si cada parte de la organización hace bien su trabajo no logramos los resultados?



Imagina una tubería de alimentación de agua potable que tiene cuatro segmentos desfasados entre sí, con una gran pérdida de la presión que se inyecta desde la bomba principal y con un enorme desperdicio de agua en el trayecto. Al final las personas que deberían disfrutar de este recurso no lo reciben con la presión ni la cantidad esperada, con lo que su nivel de satisfacción se reduce sensiblemente y su percepción acerca de quien se encarga del suministro de agua potable se torna negativa y se corre el riesgo de cambiar de proveedor.

Toda marca sólida es resultado de un propósito claro

La teoría tradicional del management distingue entre el propósito de una organización (“su razón de ser”), la visión (“su futuro deseado”) y la misión (“cómo logra su visión o cómo cumple su propósito”). Pero no es necesario articular las tres en declaraciones separadas, lo que puede ser bastante confuso para

los empleados. Una sola declaración que articula un solo propósito para el negocio y la marca funciona mejor. Es claro, simple, y fácil de recordar. ⁴

El marketing más exitoso se basa en un propósito admirable. Durante mucho tiempo se ha responsabilizado a las áreas de mercadotecnia de los resultados de las ventas de las empresas. Es cierto que el buen marketing tiene la capacidad de influir poderosamente en las percepciones de las personas, pero no hay que olvidar que no es todopoderoso... Ni debería serlo.

En ocasiones, el área de marketing tiene que hacer que las cosas funcionen a pesar de que el resto de la organización no ayuda lo suficiente, lo que provoca una incorrecta alineación; la inercia de ésta acaba por anular gran parte del valor de la inversión de mercadotecnia. Este punto se vuelve especialmente crítico en las empresas con alto nivel de contacto con los clientes, como las de telecomunicaciones o las casas de bolsa, cuyos ejecutivos son el rostro y la personalización de la marca. Ellos tienen el poder de anular cualquier promesa de marketing simplemente evidenciando a través de sus acciones que lo que les prometieron no se concreta.

Sin embargo, cuando a través de la marca puedes percibir la visión de quien la creó, se está conectando un propósito de vida con el que los consumidores y los empleados se sienten fuertemente identificados y atraídos. Esto se deposita en la marca que los une y les permite establecer un contacto de calidad.

Para ilustrar el tema del propósito recurrimos a ejemplos expuestos por Denise Lee Yohn en el libro ya referido y conjugarlos con casos de empresas mexicanas exitosas por la claridad de propósito que han expresado y los resultados que han logrado.

“Cuidando al mundo, una persona a la vez” ha guiado el negocio y la marca de Johnson & Johnson por años, ayudándole a superar sistemáticamente el rendimiento del mercado de valores de Estados Unidos desde su salida a bolsa en 1944.

Nike, una empresa que estaba al borde de la quiebra, se convirtió en una empresa global de 100 mil millones de dólares y la marca deportiva más valiosa del mundo definiendo su propósito dentro y fuera de la organización como “traer innovación e inspiración a cada atleta”.

El propósito de Amazon, de acuerdo con Jeff Bezos, es convertirse en “la compañía de la tierra más centrada en el cliente”. Mismo que ha provocado su crecimiento y a la vez ha sido una fuente de críticas por su cultura excesivamente demandante para algunos. Sin embargo, ha sido la inspiración y el reto de los aspirantes que aplican para obtener un puesto en la empresa.

Juguetrón, la cadena de jugueterías más grande de México ha conquistado el liderazgo del mercado creciendo de cinco tiendas a 130 en poco más de 30 años. Su visión es “mantener el liderazgo en la comercialización de juguetes del segmento especializado, mejorando la rentabilidad de nuestra organización”, mientras que su misión es “ofrecer al cliente una experiencia de compra inigualable con un servicio de excelencia para contribuir con la diversión y entretenimiento de la familia mexicana”. Pero no siempre fue así. Al conversar con su fundador Víctor Loustalot Murúa expresó que su propósito más bien es “compartir la pasión por los juguetes en espacios cómodos, amables y divertidos”. Una idea más concreta capaz de contagiar a los empleados y de conquistar a los consumidores y que fue llevada a la práctica cada día durante más de 30 años con el ejemplo de su fundador.

⁴ Yohn, Denise Lee. FUSION: How Integrating Brand and Culture Powers the World's Greatest Companies. Hodder & Stoughton. Edición de Kindle.

Alberto Garza Santos, fundador y presidente de Promotora Ambiental, empresa líder en México en la recolección y disposición de residuos industriales y domésticos, siempre tuvo una poderosa vocación ambientalista. Bajo la convicción de que las empresas que nacen con un propósito superior al de hacer utilidades tienen más éxito que el resto, empezó Promotora Ambiental con una visión muy concreta: cuidar el planeta.

Con esta convicción formó un equipo de personas con diversas habilidades, pero que compartían su propósito. “Sabíamos que estábamos haciendo el ‘bien’ simplemente con hacer nuestro trabajo”, declaró en una ocasión. Esto llevó a Promotora Ambiental a convertirse en menos de 20 años en la fuente de ingresos de más de 7 mil familias en México, una fuente de negocio para gran cantidad de proveedores y una solución limpia para nuestro planeta en la disposición de residuos para más de 40 mil clientes.

Por último, se tiene el caso de Monte Xanic, la marca de vinos mexicanos más reconocida en el mundo fue fundada por cinco socios con un propósito muy específico: “crear el mejor vino mexicano compartiendo el orgullo que sentimos”. La personalidad, la pasión para ir siempre más lejos y la vocación por crear vinos excepcionales llevarían a Hans Paul Backhoff a asumir el papel de enólogo de los vinos que han conquistado a millones de personas.

Después de 30 años de su fundación, la empresa ha mantenido el propósito, ahora bajo la dirección de Hans Backhoff, hijo del enólogo fundador, y ha logrado un crecimiento que los ha llevado de 6 mil 200 a 60 mil cajas. También ha dado un fuerte impulso al valor del “orgullo de compartir lo que somos”, transformando la vinícola en un ícono de hospitalidad en el Valle de Guadalupe que recibe anualmente a más de 40 mil personas, exclusivamente bajo reservación.

El propósito conecta al fundador con el *Market Out*

Todo gran negocio es resultado de una buena idea ejecutada con pasión, perseverancia e inteligencia. Cuando los grandes fundadores crearon sus empresas, que luego se constituirían en marcas, estaban pensando en cómo atraer a las personas que serían sus consumidores. Nadie empieza una empresa pensando en la estrategia que desarrollará el comité de dirección o en la cultura de la organización que inevitablemente sucederá con el crecimiento. Sin embargo, es imposible avanzar sin el resto de los elementos que son resultado de la demanda de capacidad para el crecimiento y que fácilmente pueden desviar la visión del fundador o asegurar su preservación.

De la misma manera en que se dice que una marca hace publicidad cuando su fuerza de ventas no puede visitar personalmente a cada consumidor, una empresa que pudiera mantener el contacto del fundador o el director con sus consumidores nunca perdería su alineación y podría verse de una forma simplificada y casi infalible porque no tendría la necesidad de desarrollar una estructura para soportar el crecimiento y las operaciones que éste demanda.



La estrategia traduce el propósito en acciones concretas

El fundador tarde o temprano debe alejarse de la operación cotidiana si no quiere convertirse en el principal freno del crecimiento. Es un momento de dejar paso a un manejo institucional de la empresa incorporando un equipo directivo que define la estrategia para cumplir los objetivos.

Pero también es un momento crucial del bienestar de la marca y de la misma compañía. En los casos exitosos, cuando el equipo directivo define la estrategia se centra en mantener el foco en el propósito como el destino que le da sentido al camino y a los esfuerzos que demanda recorrerlo.

Aunque con frecuencia escuchamos expresiones como la de Peter Druker que dice “la cultura se come a la estrategia en el desayuno”, ninguna organización puede lograr los objetivos fijados sin una estrategia clara y sólida, aunque sabemos la relevancia que tiene la cultura. La clave no es colocar una sobre la otra sino lograr la alineación que aproveche todo el poder de cada una generando un resultado más eficaz que la simple suma.

El presidente de Estados Unidos John F. Kennedy fijó un punto en el horizonte cuando el 12 de septiembre 1962 pronunció unas palabras que quedaron grabadas en la historia moderna: “hemos decidido ir a la luna. Hemos decidido ir a la luna en esta década, y también afrontar los otros desafíos, no porque sean fáciles, sino porque son difíciles, porque esta meta servirá para organizar y medir lo mejor de nuestras energías y aptitudes, porque es un desafío que estamos dispuestos a aceptar, que no estamos dispuestos a posponer”.

Para alcanzar el objetivo no existían caminos, pero Kennedy estableció sencillamente que allá deberían llegar los Estados Unidos. Otros muchos desarrollarían la estrategia, definirían las acciones concretas, trazarían los caminos y crearían las herramientas para llegar.

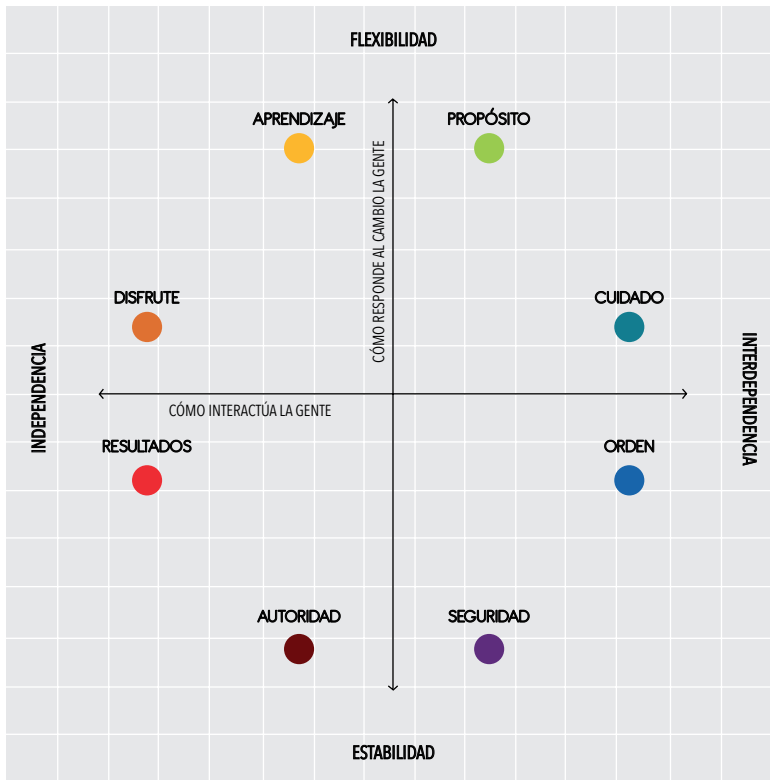
La cultura: la forma de hacer que las cosas sucedan

Las normas culturales definen lo que se fomenta, lo que se desanima, lo que es aceptado o rechazado dentro de un grupo. Cuando se alinea adecuadamente con los valores personales, las motivaciones, y necesidades, la cultura puede liberar enormes cantidades de energía hacia un propósito compartido y fomentar la capacidad de una organización para prosperar. ⁵

Algunas personas dicen que la cultura son los valores en acción, que es el conjunto de comportamientos de las personas que forman la organización, que es el carácter y la personalidad de la compañía. Sin embargo, de manera práctica, la cultura es la forma en que las organizaciones actúan para hacer que las cosas sucedan.

En una ocasión, en un curso de filosofía, una mujer se presentó como una bruja. Inocentemente el profesor le preguntó: ¿bruja buena o bruja mala? A lo cual sólo respondió “bruja, idiota”. El caso viene a colación para explicar que no hay cultura buena o mala, sólo hay culturas. Algunas son apapachadoras, otras demandantes, hostiles, orientadas a resultados, centradas en procesos, controladoras, colaborativas y más.

⁵ Groysberg, Boris; Lee, Jeremiah; Price, Jesse & Cheng, J. Yo-Jud. The Leader’s Guide to Corporate Culture, Harvard Business Review, Jan-Feb 2018.



Algunos autores coinciden en que son ocho tipos de cultura los más comunes en las empresas, dependiendo de la forma en que la gente interactúa (con independencia o interdependencia) y cómo responde al cambio (con flexibilidad o estabilidad):

- Aprendizaje
- Disfrute
- Resultados
- Autoridad
- Propósito
- Cuidado
- Orden
- Seguridad

Cualquiera que sea el estilo de la cultura, funge como un vehículo fundamental para la construcción del propósito y para conectarlo con el *Market In* y el *Market Out*.

Como dice el presidente y fundador del Instituto Mettalliderazgo, Roberto Mourey, la cultura puede ser tu mejor aliado o tu peor enemigo.

Market In, el mercado primario que hay que contagiar

Cuando se trata de personas, especialmente de quienes integran la organización, se les tiene que contagiar del sentido del propósito, como si el fundador o el Director fueran el “paciente cero” de una epidemia. No se puede pensar que son sólo empleados que realizan funciones para las cuales han sido seleccionados y probablemente capacitados técnicamente. En realidad, son el primer mercado porque de ellos depende que lo que reciban los consumidores o clientes corresponda a la expectativa que tiene de nuestra marca. Contagiarlos del propósito puede hacer la gran diferencia en los resultados.

Cuando se articula y se implementa de manera exitosa, un propósito apasionante da forma a la cultura al involucrar a los empleados, incluso a aquellos propensos a ser escépticos o apáticos al provocar que su trabajo se dote de significado. ⁶

Resulta difícil imaginar que alguien que trabaja en un taller de producción artesanal haciendo artículos exclusivos de piel lo haga con desgano o descuidando cosas como el remate de una costura, un pliegue

⁶ Yohn, Denise Lee. *FUSION: How Integrating Brand and Culture Powers the World’s Greatest Companies*. Hodder & Stoughton. Edición de Kindle.

de la piel o cualquier otro detalle en el que habitualmente se percibe el cuidado y el cariño con que fue hecho y se justifica el alto precio que puede tener.

Sin embargo, sucede con frecuencia que cuando empresas pequeñas son adquiridas por otras mucho más grandes, los empleados de éstas toman decisiones sobre las primeras con total desconocimiento del propósito de la empresa adquirida. Así puede suceder que marcas de corte artesanal, gourmet o de contacto intensivo con sus clientes, de pronto vean la calidad de sus productos o servicios deteriorada por criterios o políticas de ahorro, automatización y eficiencia que les arrebatan su identidad y provocan un desencuentro irreparable con sus consumidores. Ignorar el propósito que dio vida a una marca cuando se adquiere una empresa o se genera una fusión corporativa puede convertir la inversión de la compra o fusión en dinero tirado a la basura.

Qué, por qué, para qué y cómo

¿Qué hacen en su trabajo? Y ¿Por qué lo hacen? Dos preguntas cuyas respuestas –se pudiera pensar– son casi evidentes en todo colaborador. Sin embargo, cuando pasamos a una tercera: ¿Para qué lo hacen? Si bien el trabajo puede generar la sensación de bienestar en toda persona estando en el lugar correcto y con las condiciones adecuadas, el sentimiento puede ser más satisfactorio cuando se incrementa la trascendencia de su trabajo y se contribuye con el bienestar para millones de personas.

No vi ningún producto que atendiera a los latinos: inventor del cheeto enchiloso

Richard Montañez, hijo de inmigrantes mexicanos y trabajador agrícola en Rancho Cucamonga, California, Estados Unidos, en 1976 aplicó para el puesto de conserje de la planta local de Frito-Lay. Sin saber leer y escribir, con una escolaridad de cuarto grado de primaria, Montañez obtuvo el puesto. “Me di cuenta de que no existe tal cosa como ‘sólo un conserje’ cuando crees que vas a ser el mejor”.

A mediados de la década de 1980, Frito-Lay estaba pasando por tiempos difíciles. Como una forma de levantar la moral, el entonces Director General Roger Enrico grabó un mensaje en video y lo difundió entre los 300 mil empleados de la empresa.

En el vídeo, Enrico animó a los trabajadores de la empresa a actuar como “dueños” de la compañía. “Aquí está mi invitación.... Aquí está el CEO diciéndome, al conserje, que puedo actuar como un dueño”, recordó Montañez más tarde. “No sabía lo que iba a hacer. No era necesario. Pero sabía que iba a actuar como dueño”.

Montañez declaró que no vio ningún producto que atendiera a los latinos, así que un día saboreando un elote con limón, crema, queso y chile, pensó ¿y si le pongo chile a un cheeto?

Hizo falta un llamado a actuar como dueños, un CEO abierto a escuchar ideas y un empleado que nunca imaginó que pasaría de Conserje a Vicepresidente para que en 1992 se realizará el lanzamiento de Flamin’ Hot Cheetos. Uno de los productos más exitosos en la historia de Frito-Lay. Sin una alineación correcta y funcional desde la cabeza nunca habría sido posible este enorme éxito para la marca.

Antes de que Montañez se uniera al equipo ejecutivo, Frito-Lay sólo tenía tres productos Cheeto; desde entonces, la compañía ha lanzado más de 20, cada uno de ellos por un valor de más de 300 millones de dólares.

Market Out, el mercado externo a conquistar

El *Market Out* es el conjunto de personas que forman los mercados que pagan por productos o servicios. Sin ellos no hay negocio. Por ello, se les considera la fuente de financiamiento más importante de toda empresa.

Existe una diferencia vital entre estar involucrado y estar comprometido. Para lograr un plato de huevos con jamón, mientras que la gallina sólo está involucrada al poner los huevos, el cerdo está seriamente comprometido, para que haya jamón se le va la vida en ello.

La experiencia nos muestra que los consumidores sólo están involucrados con las marcas a pesar de ser fanáticos, mientras que los colaboradores están comprometidos... Les va su forma de sustento en ello. Por eso se puede y debe esperar más aportación, lealtad y desarrollo de los empleados que forman el *Market In* que de los consumidores o clientes que constituyen el *Market Out*.

Algo que tienen en común muchas de las grandes historias de marcas y empresas es la importancia que se concede a los empleados. Mientras que Lorenzo Servitje hablaba de respeto a sus colaboradores, solidaridad y un buen ambiente de trabajo, Henry Ford promovía la búsqueda del mejor talento humano con tal vehemencia que ofrecía más del doble de salario diario (5 dólares estadounidenses) para atraer a la mejor gente, convencido de que recuperaría con creces esos costos obteniendo mejores resultados y reduciendo la inversión en capacitación y desarrollo.





La integración total de los cuatro elementos
que construyen la marca a partir del propósito.

Los principios fundamentales

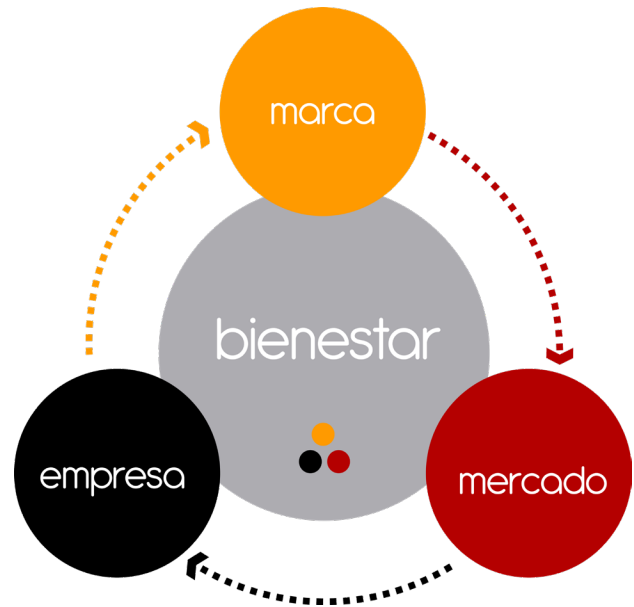
El círculo del bienestar

Personas conectadas a través de marcas guiadas por un propósito poderoso.

El fin último de toda marca es generar bienestar. Por eso la marca activa y mantiene en movimiento permanente el círculo del bienestar que conecta a las personas que trabajan en la empresa, el *Market In*, con las personas que compran la marca, el *Market Out*.

Las personas desarrollan lealtad con las marcas y generan bienestar para las empresas. Cuando esto sucede las empresas vuelven a invertir en sus marcas y generan mayor bienestar para sus mercados, es decir, el *Market Out*.

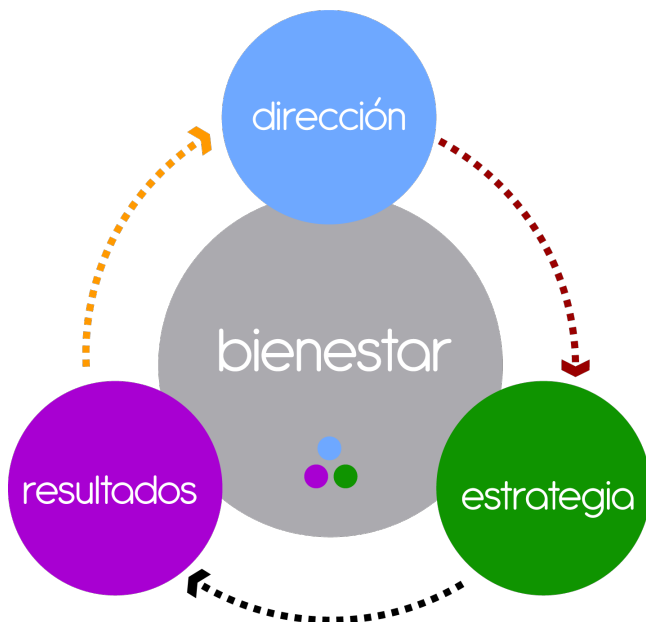
Cuando la Dirección de la empresa desarrolla la estrategia basada en el propósito produce más rápido



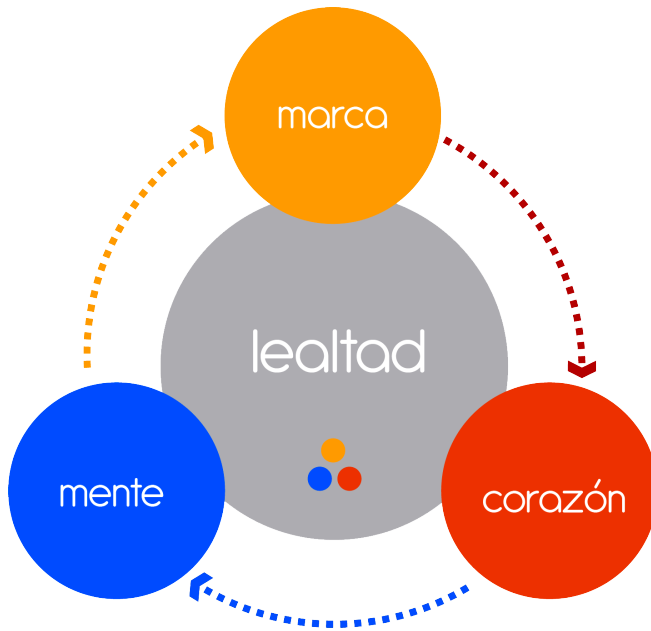
y con mayor solidez los resultados que espera y a su vez genera niveles altos de bienestar para los empleados durante más tiempo.

Todo este proceso alimenta el ciclo infinito de bienestar traducido en lealtad.

Cuando el ciclo del círculo del bienestar no se completa, se rompe una cadena de beneficios crecientes y se genera profunda insatisfacción en todas las personas que lo integran, lo que no tarda en verse reflejado en los resultados de las empresas. Es, como decía Phillip Crosby, trabajar con la ética de un ladrón.



El hábitat de las marcas



Las marcas sólo viven en el corazón y en la mente de las personas. Fuera de ahí son sólo nombres comerciales.

El producto satisface algo que las personas necesitan, en cambio la marca proporciona algo que las personas desean.

Lo que les brinda su calidad de marcas es la capacidad de generar sensaciones de bienestar para las personas a través de emociones y sentimientos alojados en su corazón y de argumentos ubicados en su mente, lo que se traduce en lealtad.

Aunque sabemos que la lealtad tiene una gran elasticidad dependiendo de las marcas, no debe ser puesta a prueba retando la inteligencia del *Market Out*. Como dijo David Ogilvy: “el consumidor no es un idiota, es tu pareja”.

La empresa y sus empleados, con un propósito claro y una dirección adecuada, son los que ponen en marcha y mantienen la generación de bienestar y de lealtad en los consumidores.

El eje articulador

Como es adentro es afuera: contagia al *Market In* y conquistarás el *Market Out*.

Cuando hablamos con los empleados de las empresas en reuniones de desarrollo de nuevos productos o servicios, o en actividades de diagnóstico, escuchamos ideas interesantes sobre lo que podría o debería hacer la empresa para mejorar o para innovar.

Aunque rara vez estas aportaciones derivan del conocimiento del consumidor o cliente, por lo que muchas veces no atienden a una mejora real desde el punto de vista del *Market In* y no agregan valor a la empresa.

En investigaciones de mercado también escuchamos muchas veces sugerencias de los consumidores que pocas veces son tomadas en cuenta como elementos de valor que pueden aumentar la lealtad.

Son dos mundos que siempre están uno frente al otro como en un porta fotografías, pero que nunca entran en contacto en la vida real ni platican entre ellos. Mucho menos desarrollan

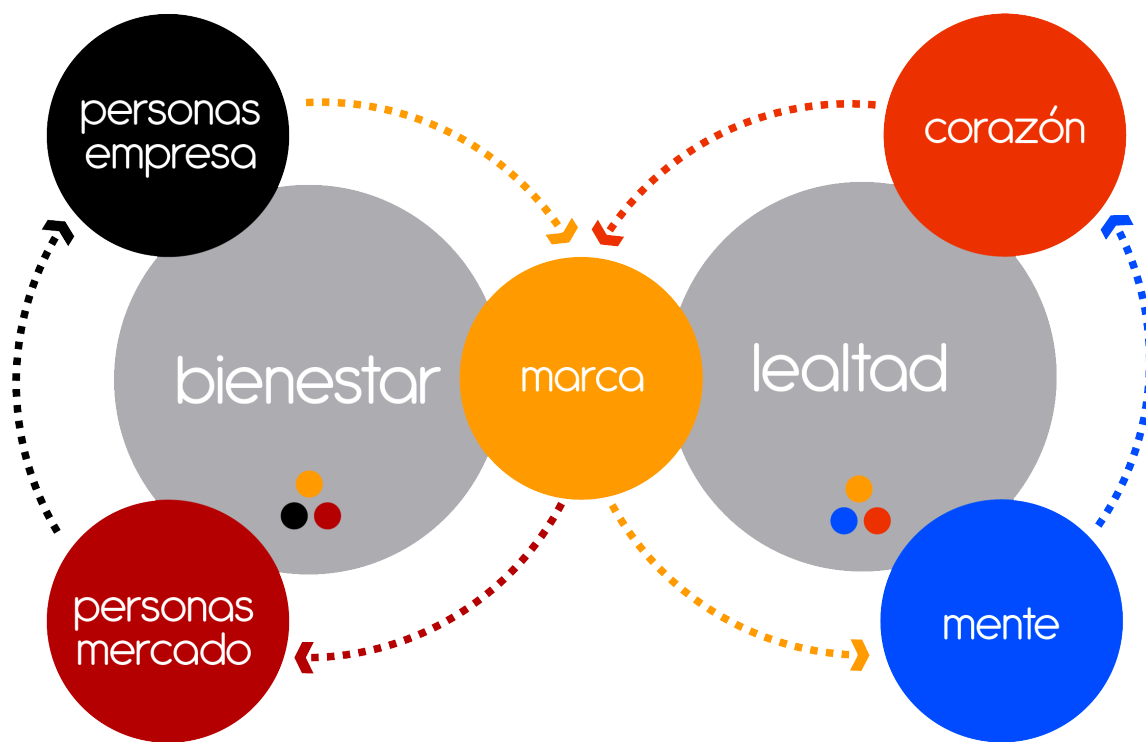


acciones conjuntas que mejoren los niveles de bienestar de ambos. El mundo de los empleados (*Market In*) y el de los clientes o consumidores (*Market Out*), tienen mucho que aportar a los negocios si les damos la oportunidad de conocerse y conversar.

La marca es el eje articulador de ambos mundos que permite conectar a las personas de uno con las del otro para trazar rutas hacia el bienestar para todos generando lealtad a largo plazo.

El ciclo infinito

El activo más valioso de una empresa son sus marcas por su capacidad para generar ventas futuras. La marca es la depositaria de la confianza que promueve el crecimiento y aumenta el bienestar de los empleados y de los clientes. Pero no habría marcas sin empleados que hagan posible que sus beneficios lleguen al *Market Out*. No se trata de descifrar qué fue primero, si el huevo o la gallina, sino qué lugar ocupa cada uno en la cadena de valor que no podría subsistir sin alguno de ellos. Esto fue una de las reflexiones que inspiró el Ciclo Infinito.



La clave de todo está basada en dos valores: integridad e integralidad. La primera como fundamento de la congruencia con el propósito que inspiró el negocio, como principio que mueve a las empresas, a sus directivos, a sus empleados y, si se logra la alineación correcta, a sus consumidores.

Un estudio global de Accenture en 2018 estudió los motivos de preferencia de marcas de 30 mil participantes, pero más allá del precio y la calidad. Entre las once respuestas principales destacan dos con el 66% de las menciones:

- La marca tiene una cultura genial. Hace lo que dice que va a hacer y cumple sus promesas.
- La empresa es transparente respecto al origen de sus materiales, el trato justo de sus empleados, entre otros.

La “integralidad” es el concepto aglutinante y lubricante que permite llevar las inquietudes del *Market Out* al *Market In* y regresar con mejores ideas, iniciativas y soluciones nacidas de los empleados para incrementar la lealtad de los consumidores.

Sí dos cabezas piensan más que una, imagina a todas las cabezas de una organización pensando en cómo mejorar los resultados.

Un principio inquebrantable es que las personas necesitan satisfactores y quien les proporcione mayor bienestar se quedará con su lealtad.



Tres pasos para mantener un Brand Wellness Index en constante evolución

Brand Wellness es una poderosa herramienta que permite al director de la empresa tener un panorama integral y una medición cuantitativa de la alineación de los elementos que construyen la marca para tomar acciones que mejoren los resultados de inmediato con los mismos recursos.

Brand Wellness es una metodología diseñada para entender a fondo la alineación entre el propósito de la empresa y los cuatro elementos que conforman la marca, y optimizarla para lograr mejores resultados con los mismos recursos, lo que se traduce en marcas y empresas más sanas por más tiempo.

¿Cómo se pone en marcha esta idea?

Brand Wellness mide cada uno de los elementos, que al ser analizados mediante modelos estadísticos, permiten determinar el Índice de Brand Wellness junto con los índices de cada uno de los cuatro componentes que integran el modelo: estrategia, cultura, *Market In* y *Market Out*; ya que el propósito de la compañía no se considera como un elemento más a medir, sino como la visión que guía todo el desarrollo.

Lo primero es un check up

El método para medir cada uno de los cuatro elementos y poder integrarlos en el Brand Wellness Index, es un check up inicial que refleja el nivel de bienestar de cada uno de ellos por medio de índices y factores que permiten detectar su influencia en el Índice Global.

La estrategia es evaluada en sesiones de análisis y discusión con el equipo directivo de la compañía para determinar su valoración dependiendo de la alineación que tiene con el propósito de la empresa y la línea que establece para influir en la cultura, la percepción de la marca por los empleados y la lealtad de los consumidores hacia la marca.

Las mediciones de la cultura permiten determinar su tipología el engagement de los empleados y el estilo de liderazgo y forma de colaboración dentro de la organización. Aplicamos encuestas a todos los empleados, de manera que podamos entender el resultado global, así como los factores intrínsecos de la cultura que pueden estar generando bajos niveles de engagement. El análisis tiene cortes por departamentos, ubicaciones geográficas y unidades de negocio para entender las diferencias y tomar las acciones necesarias para mejorar los índices

La medición de la percepción de la marca por los empleados se basa en la idea de que ningún empleado dará su mejor desempeño trabajando para una marca o una empresa que no considera suficientemente valiosa en términos de competitividad y capacidad de satisfacer mejor las necesidades y deseos de los consumidores, o que no tiene un nivel de compromiso con la sociedad y el planeta.

Por último, obtenemos el índice de percepción de la marca entre sus clientes o consumidores y determinamos el grado de lealtad que existe en ellos basado en mediciones de relevancia, distintividad y desempeño de la marca.

Una vez que tenemos los cuatro índices de estrategia, cultura, *Market In* y *Market Out*, obtenemos el Brand Wellness Index basados en nuestro modelo estadístico multivariante.

Diagnosticar, el segundo paso

Con base en los datos obtenidos en el check up, se realiza un diagnóstico de cada uno de los elementos evaluados para determinar la situación concreta y el tratamiento correcto para responder a preguntas como:

- ¿Es necesario ajustar la estrategia para alinearla? ¿Cómo lo hacemos?
- ¿La cultura es una aliada en la construcción de la marca y la obtención de resultados? ¿Cómo alinearla?
- ¿La percepción de los empleados (*Market In*) sobre la marca agrega valor al resultado final de desempeño, innovación y crecimiento?
- ¿La percepción de los consumidores refleja lealtad a la marca? ¿Se perciben riesgos de abandono? ¿Qué acciones tomar en caso de ser así?

El tercer paso, aplicar el tratamiento

Para cada uno de estos puntos existe un tratamiento concreto, por ejemplo, en el caso específico de la marca se tienen diferentes momentos de intervención como:

Conception

Cuando es necesaria la fecundación de nuevas marcas con genética ganadora.

Fitness

Fortalecimiento y optimización de marcas existentes para mejorar sus resultados.

Intensive Care

Recuperación de marcas lastimadas para capitalizar su genética.

En cuanto a la estrategia aplicamos metodologías incluyentes para motivar y asegurar la participación de todos los integrantes de la empresa en el cumplimiento del propósito y, concretamente en el logro de los objetivos. Para evitar desviaciones se aplica una regla muy sencilla: si no está incluido en la estrategia, no va a suceder en esta empresa.

Para la cultura tenemos diversos modelos de intervención, dependiendo de los resultados obtenidos, aunque proporcionar el diagnóstico concreto a los líderes puede ser más que suficiente si comulgan con el principio de que la cultura no se crea ni se destruye, sólo se lidera.

Y por lo que a la percepción de la marca se refiere, ajustamos el posicionamiento superior acorde al propósito de la empresa para imbuirlo en el corazón de los empleados y de los consumidores o clientes de la empresa.



Nadie es capaz de prever su propia extinción, pero no imaginarlo no evitará que el futuro lo devore

En la década de los 80 del siglo pasado, Philip Crosby escribió libros sobre negocios, administración de la calidad y cómo la industria automotriz japonesa devoró a la estadounidense.

Entre otras cosas, Crosby circunscribía a la capacidad de mantenerse adelante de la competencia sin detenerse nunca para evitar caer en zonas de confort y quedar expuestos al empuje de quienes vienen siguiendo a los líderes.

También decía que durante muchos años los emprendedores pudieron iniciar sus empresas y trabajar duro durante algunos años para llegar a un punto en el que podían sentarse en su silla de “chairman” y cosechar los frutos de su esfuerzo por el resto de su vida. Pero ahora, basta la distracción de empezar a pensar en sentarte para que los competidores, que venían pisándote los talones te rebasen y se queden con tu mercado.

Hoy se tienen publicaciones enriqueciendo y documentando estos puntos de vista con evidencias muy claras, como el libro *Exponential Organizations*, de Salim Ismail acerca de la escasa longevidad de los negocios y porque las nuevas organizaciones son diez veces mejores, más rápidas y más económicas que las de antes.

También establece en su libro lo que llama las 6 D’s de la evolución de los negocios en el mundo: Digitalización, Decepción, Disrupción, Desmaterialización, Desmonetización y Democratización.

“Lo que Salim y el equipo han observado desde el frente de batalla es que ninguna empresa comercial, gubernamental o sin ánimo de lucro, tal y como está configurada actualmente, puede seguir el ritmo que establecerán estas 6D’s. Para ello se requiere algo radicalmente nuevo: una nueva visión de la organización que sea tan inteligente desde el punto de vista tecnológico, adaptable e incluyente (no sólo de los empleados, sino de miles de millones de personas en las grandes redes sociales) como el nuevo mundo en el que operará, y que, en última instancia, transformará”.⁷

Perder el propósito puede ser la causa de la extinción

Kodak pensó que podría detener el cambio y mantener el monopolio de la película fotográfica y los servicios de revelado e impresión indefinidamente. Parece que alguien se olvidó de tomar la opinión del *Market Out* y de considerar lo que estaba pasando en el contexto competitivo, a pesar de haber sido los creadores de la cámara digital.

También parece que tuvieron un olvido mucho más trascendente que causaría la quiebra de la empresa en 2012: el propósito de George Eastman, fundador de la compañía era “comercializar sus innovaciones a través de un método fácil y económico de captar las imágenes”. La tecnología digital era la evolución

⁷ Diamandis, Peter H. *Exponential Organizations*. Prólogo.

evidente en la carrera de la empresa y el siguiente paso que pondría la fotografía en las manos de más millones de personas que ninguna otra innovación anterior. Los directivos se olvidaron del propósito de Eastman.

Seguir haciendo las cosas bien puede acabar con cualquier negocio

Sears, la cadena de tiendas departamentales estadounidenses inició sus actividades como una comercializadora que vendía, mediante un catálogo, todo lo que los habitantes de zonas rurales de los Estados Unidos necesitaban, haciendo llegar por correo sus productos.

Posteriormente se incorporaron al mundo del comercio moderno en que las personas podían llegar a un almacén a escoger por ellas mismas lo que deseaban, sin la necesidad de depender de un empleado detrás del mostrador.

A pesar de haber sido la empresa precursora de las ventas uno a uno en el mundo, no logró transformar el modelo de negocio para mantener la preferencia de los consumidores. Se dice que llegaron tarde al comercio electrónico, lo que sumado a problemas financieros y operativos causados por decisiones de negocio como la integración de KMart, condujo a la empresa a la bancarrota.

Algunos críticos aseguran que uno de los mayores errores de Eddie Lampert fue enfocarse en desarrollar y promover la página web de Sears y las ventas en línea, pero “Amazon se devoró a Sears en el almuerzo.”

Explorar constantemente los límites para innovar puede mantener el propósito con vida

Toys-R-Us, la cadena de jugueterías más grande del mundo no perdió su propósito, sólo no supo entender al *Market Out* para evolucionar.

Mientras que se dice que el propósito de Charles Lazarus, fundador de la compañía, fue “crear una nueva tienda en la que los clientes tengan acceso a toda la oferta existente de juguetes”, en 2017, la juguetería se declaró en quiebra técnica por factores como el impulso de sitios de compra en internet, además de un cambio en la tendencia de los jóvenes, que se interesan más por los dispositivos electrónicos que por los juguetes.

Los juegos electrónicos son la nueva generación de juguetes para un mundo en constante transformación y Lazarus no exploró los límites de su modelo de negocio, lo que quizá le habría permitido prever y tal vez evitar su propia extinción.

Mentalidad Kaizen: una mejora constante para el Brand Wellness Index

Para el Kaizen (Kai significa cambio y Zen significa bondad) el objetivo principal es no parar de mejorar: mejora continua.

El espíritu Kaizen se basa en 10 puntos que hay que tener en cuenta:

1. Abandonar las ideas fijas, rechazar el estado actual de las cosas
2. En lugar de explicar lo que no se puede hacer, reflexionar como hacerlo
3. Realizar inmediatamente las propuestas de mejora
4. Corregir inmediatamente in situ un error
5. Encontrar las ideas en la dificultad
6. No buscar la perfección; ganar el 60 % desde ahora
7. Buscar la causa real; respetar los cinco “por qué” para buscar la solución
8. Tener en cuenta las ideas de 10 personas en lugar de esperar la idea perfecta de una sola persona
9. Probar y después validar
10. La mejora es infinita



Como es arriba, es abajo.

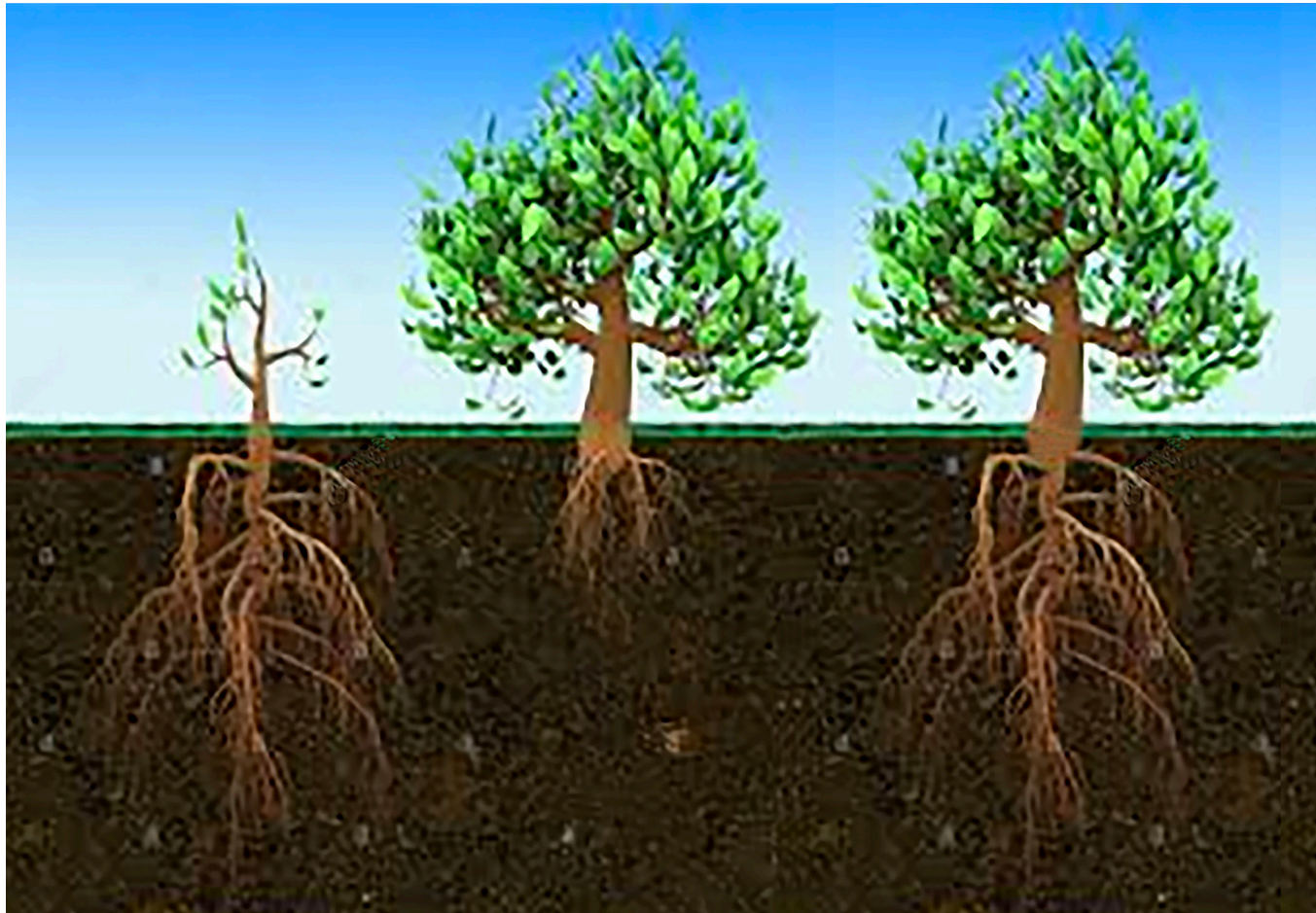
El equilibrio como elemento fundamental para la permanencia de la marca a largo plazo.

A través de este e-book hemos expuesto una visión general sobre el panorama de las empresas desde el punto de vista de las marcas como el resultado visible de todas las acciones de la organización.

En la imagen vemos tres casos que describen muy bien los tipos de empresas más comunes.

Cuando las empresas son muy orientadas hacia su propia operación fortaleciendo su interior y descuidando el *Market Out*, serán rápidamente opacadas por otras mejor equilibradas y con mayor capacidad de conectar con sus consumidores y clientes.

Cuando una marca no tiene raíces vigorosas veremos que florece rápidamente pero también presenciaremos su extinción muy pronto porque no tiene soporte y es incapaz de sobrevivir a cualquier tempestad.



Las marcas que trascienden y permanecen a lo largo de los años, incluso de los siglos, son marcas muy bien cimentadas en el propósito del fundador y soportadas por poderosas raíces que representan toda la operación de la empresa. En ellas se entretajan la estrategia, la cultura y la labor de los empleados trabajando duro para sostener la parte visible en equilibrio. Estas son organizaciones que seguramente pueden beneficiarse con un diagnóstico de su Brand Wellness Index.

Hoy en día vivimos en un mundo en el que las marcas son las representantes de los valores con los que las personas comulgan por lo que es vital conservar el propósito de los empresarios que desarrollan negocios prósperos que atienden necesidades y satisfacen deseos de los mercados.

Hacer dinero no puede ni debe ser el único objetivo de una empresa que quiere crecer y vivir sanamente por muchos años. Si no logra completar el Ciclo Infinito del bienestar más la lealtad, fortaleciéndolo con un espíritu Kaizen estará condenada a desaparecer pronto.

Brand Wellness es la herramienta que permite al CEO entender dónde hay áreas de oportunidad en las organizaciones para lograr mejores resultados con los mismos recursos.

Brand Wellness es una metodología diseñada para tener empresas más sanas por más tiempo basadas en marcas poderosas construidas a partir del propósito de la compañía.





Prohibida la reproducción parcial o total de este documento sin autorización del autor.

El autor utiliza la marca y el logotipo Brand Wellnes bajo autorización expresa del titular del registro de marca.

Brand Wellness y su logotipo son una marca registrada.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

2019





Oscar E. Ibarra Humphries

Empezó su carrera profesional en Publicidad D'Arcy como copy trainee, ascendiendo a diferentes puestos durante 12 años, hasta llegar al puesto de VP y Director de Servicios Creativos y de Planeación, con la responsabilidad adicional de los sistemas de planeación y análisis de la agencia, denominados Belief Dynamics (Dinámica de las Creencias) y MAPS (Marketing and Advertising Planning System).

Durante su trayectoria creativa ganó varios premios como Teponaxtlis de Malinalco, World Class Copy Award de Procter & Gamble y menciones honoríficas en el certámen La Letra Impresa.

En 1990 decidió independizarse formando COM Comunicación Integral. En adición a su agencia, ha colaborado como consultor en mercadotecnia y comunicaciones de mercadotecnia para empresas como Monsanto, Merisant (Canderel), Schering-Plough, e instituciones como la Presidencia de la República y la Secretaría de Gobernación.

Ha tenido experiencia en múltiples mercados como cerveza y vinos, alimentos, cigarrillos, servicios financieros, turismo y hotelería, prestaciones empresariales, seguros, telecomunicaciones, productos agrícolas, biotecnología agrícola, servicios medioambientales y otros.

Oscar ha impartido diversos seminarios y talleres, entre los que se cuentan: “Cómo hacer publicidad con equidad de género”, para la Secretaría de Gobernación; “Estrategia de copy y posicionamiento” para diversas empresas y para el Centro Fox; y “Marca, la diferencia”, impartido a empresas de manera privada.

Ha sido conferencista invitado en relevantes eventos nacionales como el Media UpFront con el tema “El valor de las marcas”; para el Instituto Nacional de las Mujeres en el Simposio Internacional de Publicidad No Sexista” con el tema Publicidad con equidad; y para empresas como Monsanto y Schering-Plough Salud Animal con el tema “Mercadotecnia básica”. Ha participado como expositor invitado en el Primer Congreso Merca de la Universidad Iberoamericana, con el tema “Belief Dynamics, los mercados son una guerra de percepciones y no de productos o servicios.”

Ha participado en la academia como Sinodal Invitado en la Universidad de la Comunicación.

Ha sido miembro del Consejo Directivo de la AMAP, Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad durante varios años, con diversas responsabilidades coordinando comités como el de Valor de la Publicidad, Sistemas de Remuneración y otros.

Es miembro del Consejo y de la Comisión Ejecutiva del CONAR, Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria.

Participa en el Comité de Comunicación de la Asociación de Bancos de Alimentos de México, BAMX.

Actualmente es Presidente y Director General de CÓMplices, Constructores de Marcas, empresa dedicada a crear valor a la empresas mediante la creación, fortalecimiento y consolidación de sus marcas.