El rol del CEO en la estrategia de marca

La marca es un activo intangible de la empresa, como lo son también las patentes, el 'know-how' acumulado, el talento de las personas que la componen o la lealtad de la cartera de clientes, entre otros. Como activo (intangible) de la compañía, debe recibir el mismo tratamiento que los activos tangibles de la misma: debe ser puesta en valor y gestionada. ¿Quién debe asumir la responsabilidad de esta tarea?

Emilio Llopis Sancho
Doctor en *Branding* y socio de Huete&Co Trusted Advisors. Autor de *Crear la Marca Global*

Así como en ninguna empresa bien gobernada se cuestionan la puesta en valor y la gestión de los activos tangibles, como las maquinarias o las instalaciones, tampoco hay que dejar de lado la gestión de los activos intangibles, en especial, de los dos más importantes que puede tener una compañía: el talento y la marca.

El talento y la marca son importantes por dos razones fundamentales inherentes a la definición de un activo: la capacidad de generar ingresos futuros y la valoración económica del propio activo. En este caso, su importancia se traduce en:

- **El impacto en la capacidad de generar ingresos futuros.** Las marcas poderosas son un motor de generación de ingresos y la mejor defensa frente a las acciones de la competencia. Del mismo modo, elevar y potenciar el talento de las personas de la

organización es la mejor –o única– respuesta a un entorno complejo y conectado, plagado de incertidumbre económica y de disrupciones tecnológicas.

- **El elevado valor financiero de los activos intangibles.** En las últimas décadas, el peso de los activos intangibles sobre el valor total de la empresa ha crecido continuamente, llegando a ser más del 75% del valor del S&P 500 y del Ibex 35. ➤➤➤

Las marcas poderosas son un motor de generación de ingresos y la mejor defensa frente a las acciones de la competencia

➤➤➤ Ambos, marca y talento, son, pues, activos estratégicos de la empresa, y, por ello, en este artículo se analiza cuál debe ser el rol del CEO en la gestión de uno de ellos, la marca. No obstante, también se hace hincapié en cómo la involucración del CEO en el gobierno de la marca está íntimamente relacionada con el otro activo: el talento.

EL PAPEL DE LOS DEPARTAMENTOS DE MÁRKETING

Todo, absolutamente todo en una empresa, puede construir y crear –o destruir– valor de marca. En consecuencia, es imposible crear una firma potente y rentable sin el alineamiento de toda la organización con dicho propósito. La figura que tiene la capacidad de conectar todas las áreas de la organización es, sin duda, el líder (CEO, gerente, director general, consejero delegado…), y es él quien debe guiar al primer nivel directivo (directores de los departamentos de Márketing, Comercial, Operaciones, Finanzas…) para crear el compromiso y la actitud necesarios para construir una marca poderosa.

En este punto, hay que preguntarse si la responsabilidad activa del gobierno de la marca corresponde al CEO o es delegable al CMO (director de Márketing).

En primer lugar, se debe tener en cuenta que el *branding* no es solo una cuestión del área de Márketing, y ello es debido a que, como sentenció David Packard, cofundador de Hewlett-Packard: "Este es demasiado importante como para dejarlo en manos de un solo departamento". Esta afirmación se entiende si se observa la definición de márketing que ofrece la American Marketing Association (AMA), según la cual: "El márketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los accionistas y la sociedad en general".

Así, el márketing es el proceso de crear, comunicar y entregar valor. Tres procesos que implican a otras áreas funcionales de la empresa. A modo de ejemplo:

- Un Departamento Financiero, que, con su buena gestión, permite ofrecer plazos de cobro más amplios que la competencia, está creando valor a los clientes y, posiblemente, aportando a la organización una ventaja competitiva. Asimismo, también crea valor a los clientes un Departamento de I+D+i con sus innovaciones de producto.

- Si bien el departamento que debe estar más dotado para desarrollar el proceso de comunicación es el de Márketing (ya que puede disponer de profesionales expertos y de un presupuesto para tal fin), también otras áreas de la empresa pueden comunicar, y, de hecho, comunican. Sería el caso de los departamentos de Recursos Humanos, que suelen desarrollar la comunicación interna y, de cara el exterior, las acciones de *employer branding*, que persiguen la atracción de talento externo para la compañía.

- La entrega de valor, en el caso de servicios, por ejemplo, estará absolutamente condicionada por el Departamento de Operaciones y por los profesionales de los distintos departamentos que tomen parte de la experiencia del cliente.

Con esto, no se hace referencia a que el Departamento de Márketing no deba intervenir en los procesos de creación, comunicación y entrega de valor, sino lo contrario. Deben existir un departamento y una Dirección de Márketing que orienten a la empresa en estas tareas, y ser los responsables de ser la voz del cliente dentro de la compañía. No obstante, actualmente esto no ocurre de forma habitual, y se dan situaciones como las siguientes:

La figura que tiene la capacidad de conectar todas las áreas de la organización es, sin duda, el líder, y es él quien debe guiar al primer nivel directivo (directores de los departamentos de Márketing, Comercial, Operaciones, Finanzas…) para crear el compromiso y la actitud necesarios para construir una marca poderosa

- Empresas con departamentos de Márketing muy operativos, sin dimensión ni potencia estratégica.
- Compañías en las que, directamente, no hay Departamento de Márketing.

CEO, CMO Y 'BRANDING'

El márketing y el *branding* están íntimamente unidos. El *branding* que nace como una parte de la política de producto (la marca era algo "que también tenía que tener" el producto) ha evolucionado, y hoy entendemos que la creación de marca debe ser la gran culminación del proceso de márketing, su resultado máximo. Al ser capaces de crear valor para nuestros clientes, comunicándolo de un modo eficaz y eficiente y con una entrega excelente, entonces se está creando una marca poderosa. Y esta entrega se materializa a través de todos los puntos de contacto del cliente con la empresa. Como señala Howard Schultz, *chairman* y CEO de Starbucks: "Las marcas auténticas no emergen de los despachos de márketing o de las agencias de publicidad. Emanan de todo lo que la empresa hace".

Por ello, al igual que el márketing en su sentido estratégico, el *branding* no solo es cuestión y competencia del Departamento de Márketing; lo es de todas las áreas funcionales de la compañía. Y, aquí, el papel del CEO como elemento cohesionador es fundamental.

La administración de la marca tiene que reportar directamente a la Dirección de la organización y tiene que implicar a todas las áreas funcionales de esta. No obstante, en la realidad se observa que aún muchas empresas están más orientadas al corto plazo y a la forma de operar que a la estrategia, no habiendo una involucración de la Alta Dirección en la gestión de las marcas. Este es un error grave, dado que el proceso de construcción de valor de marca comprende un marco temporal de medio y largo plazo. La pregunta que debe hacerse quien actúa así es esta: ¿por qué gestionan las marcas con criterios de corto plazo (año, trimestres…) si construir una firma es una cuestión de años en muchos casos?

Esta involucración del primer nivel directivo de la compañía en el *branding* es constatable en multitud de ejemplos. Destacan los casos de Starbucks, ➤➤➤

➤➤➤ Apple o Virgin, cuyos líderes, además de impulsores de sus marcas, son una parte esencial de identidad de las mismas.

En este sentido, tras varias entrevistas a directivos de empresas como Freixenet, Tous, Neck & Neck, Imaginarium, González Byass, Licor 43, Natura Bissé, Pronovias, Telefónica, Pikolinos, Fermax, Meliá Hotels International, El Corte Inglés, Hispanitas, Gin Mare o BBVA, se constata que, independientemente del tamaño o actividad de la compañía, y de que haya una mayor o menor estructura de *branding* o de márketing, el nexo común es que, en todos los casos, el primer nivel de dirección está involucrado en la estrategia de marca. De hecho, en el caso del BBVA, el presidente es el responsable directo de las decisiones en cuanto a gestión de la marca. Este grado de implicación cobra mucho más sentido en empresas en las que el CEO es también el propietario, como los casos de las marcas Tous, Hispanitas o Gin Mare.

En la realidad, se observa que aún muchas empresas están más orientadas al corto plazo y a la forma de operar que a la estrategia, no habiendo una involucración de la Alta Dirección en la gestión de las marcas. Este es un error grave, ya que el proceso de construcción de valor de marca comprende un marco temporal de medio y largo plazo

El CEO tiene que ser el embajador final de la marca, su líder. Ahora bien, no es posible que él solo la construya. El primer líder puede proporcionar la motivación, el espíritu e incluso "la zanahoria y la caña". Sin embargo, debe contar con el apoyo adecuado de los recursos humanos y financieros necesarios para respaldar su tarea. En concreto, debe existir en la organización un responsable de la gestión de la marca que, de la mano del CEO, se encargue de:

- Diseñar la identidad y posicionamiento de marca en el mercado.
- Hacer que sea eficiente y efectiva.
- Asegurar el alineamiento de la estrategia de empresa con la estrategia de marca.
- Orientar la base del plan de márketing como gran palanca en la estrategia de marca.

Esta figura de responsable de gestión de la marca debe rendir cuentas directamente con el CEO, y puede recaer en la Dirección de Márketing, en el caso de que su perfil y responsabilidad estén en el plano estratégico, o bien en una Dirección de Marca autónoma. Si el perfil del Departamento de Márketing es muy operativo, no es aconsejable que dirija el proceso estratégico de la marca, ya que la Dirección de Marca requiere un perfil y una experiencia que cumplan:

- **Visión corporativa**, debido a que debe integrar en la estrategia de marca funciones dispares (I+D+i, ventas, márketing, producción, logística, etc.).
- **Capacidad estratégica**, debido a que debe ser el arquitecto de la estrategia de marca.
- **Capacidad de "aterrizaje operativo"**, ya que debe dar las claves para que el proceso estratégico se traduzca en planes y actuaciones concretos, y no en un brindis al sol, plagado de conceptos etéreos, como ocurre en bastantes proyectos de *branding* que están alejados del día a día y de la realidad operativa de la empresa.

Este perfil, tanto si es interno de la compañía como si es externo (asesor, consultor, *part-time manager*...), debe ser de la total confianza del líder, y ha de asumir un compromiso con el mismo, con la marca y con la empresa.

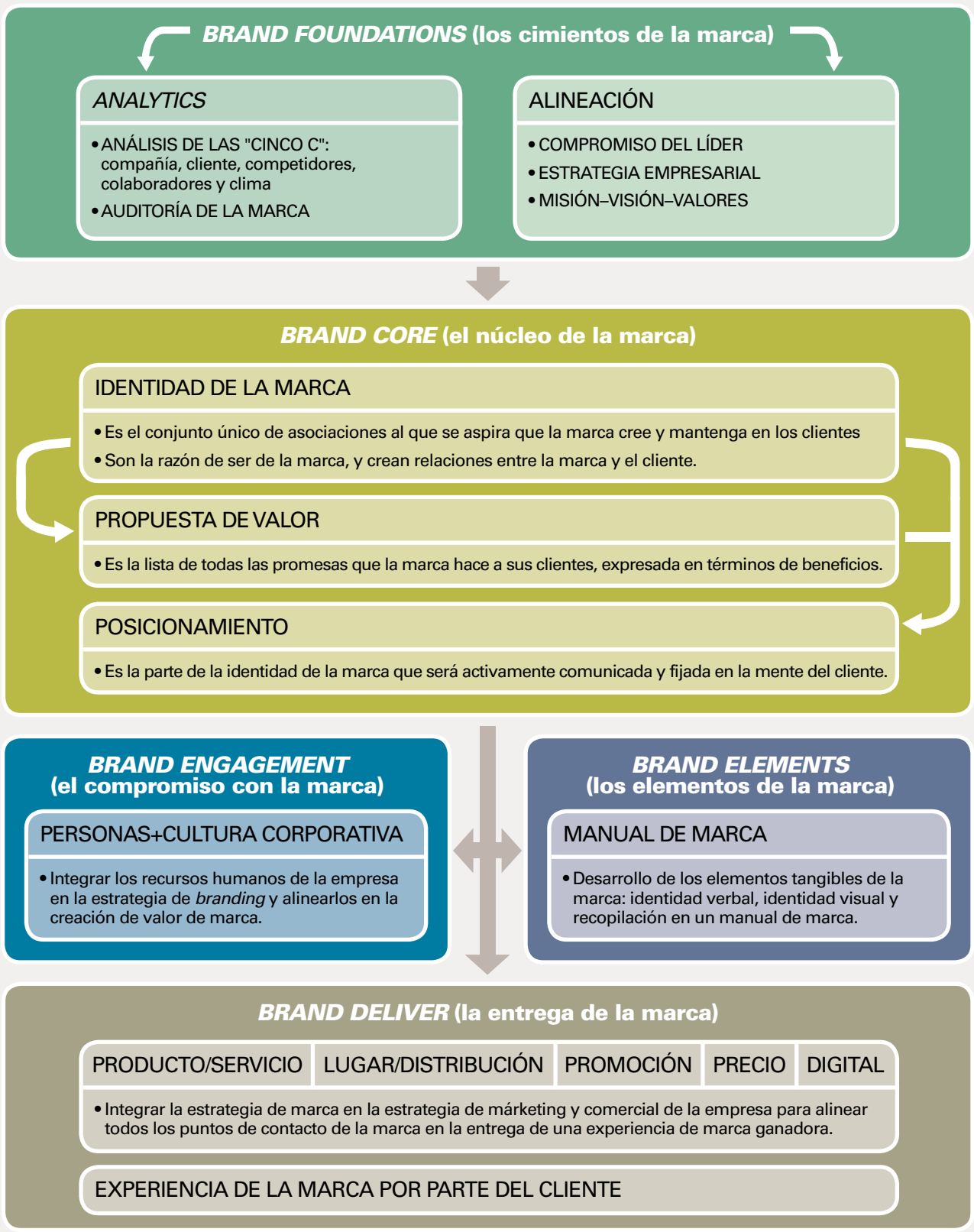
Además del alineamiento del primer nivel de dirección y de la operativización del mismo mediante la figura de una Dirección de Marca, se debe proceder al alineamiento de la estrategia de marca con la estrategia de la empresa. La puesta en marcha de la estrategia de *branding* conllevará esfuerzos y actuaciones por parte de todas las fuerzas de la compañía. Por ello, se debe conocer con exactitud cuál es la estrategia empresarial global, para integrar en la misma la estrategia de marca y aprovechar todas las sinergias posibles.

MODELO DE 'BRANDING'

El CEO debe ser el primer aliado del responsable operativo de la estrategia de marca. Es importante, por tanto, conocer cómo se desarrolla una estrategia de marca y cuál debe ser el rol del máximo líder en sus diferentes fases.

Para ello se analiza el modelo práctico de *branding* expuesto en la figura 1. Este modelo es fruto de una investigación contrastada con 250 empresas para su validación, y, actualmente, se está aplicando en diferentes compañías. ➤➤➤

FIGURA 1. MODELO DE 'BRANDING'



➤➤➤ A continuación se detallan las cinco fases del modelo desde la óptica del CEO; es decir, en qué medida se debe involucrar en las mismas.

FASE 1: 'BRAND FOUNDATIONS' (los cimientos de la marca)

Lo primero es construir la base necesaria para poder acometer una estrategia de *branding*. Esta etapa consta de dos fases: *analytics*, que permite obtener la información necesaria y relevante para tomar decisiones, y "alineamiento", donde se procede a alinear el liderazgo de la empresa y la estrategia corporativa con la creación de valor de marca para que la estrategia de *branding* tenga éxito.

El conocimiento de la estrategia de empresa es necesario para poder establecer los límites de lo que sí vamos a poder hacer con la marca y lo que no vamos a poder hacer. Asimismo, la estrategia de marca a desarrollar tendrá un calado que puede ser muy profundo en la estrategia global de la compañía.

A modo de ejemplo, se puede tomar el caso de la marca de zapatos Hispanitas. Esta compañía inició un proceso de estrategia de *branding* cuyo objetivo en el largo plazo es convertir una marca ya internacionalizada en una marca verdaderamente global; es decir, con una identidad y posicionamiento compartidos en los diferentes mercados y con unos índices elevados de notoriedad en los mismos. Para lograr ser una marca sólida y poderosa en el sector de la moda, desde hace años es importante realizar un desarrollo de *retail* monomarca que garantice una óptima presencia de la firma en los diferentes mercados, así como realizar una entrega de experiencia de marca diferencial (decisión sobre surtido representativo del potencial de la marca, comunicación y experiencia de compra acordes con la identidad de marca a transmitir). Para ello, se requiere la apertura de distintas tiendas emblemáticas *(flagship)*, en las que se tenga el control total sobre la experiencia que se va a entregar. ➤➤➤

El conocimiento de la estrategia de empresa es necesario para poder establecer los límites de lo que sí vamos a poder hacer con la marca y lo que no vamos a poder hacer. Asimismo, la estrategia de marca a desarrollar tendrá un calado que puede ser muy profundo en la estrategia global de la compañía

FIGURA 2. RELACIÓN ENTRE LOS ELEMENTOS DEL 'BRAND CORE'

➤➤➤ Acometer un proyecto de *retail*, propio o asociado, necesario para la estrategia de *branding* que se ha definido, implica una amplia reformulación de la estrategia global de la compañía, dado que intervienen factores financieros, de política comercial o de modelo de *partnership* que condicionan la misma. Por ello se deben acompasar ambas estrategias. Al final, la estrategia de marca es una parte más, crucial, eso sí, de la estrategia de empresa.

Este alineamiento, tal y como se muestra en el modelo, debe ser liderado por el CEO, y este garantizar su cumplimiento (lo que el gráfico recoge como el "compromiso del líder"). Este compromiso, además de la integración de la estrategia de marca con la estrategia de empresa, también implica que el CEO debe ser quien inspire la coherencia entre las declaraciones corporativas (misión, visión y valores) y la estrategia de marca.

Esta tarea es esencial, dado que, en la siguiente fase de la estrategia de marca, se debe definir la identidad de la firma, que es una concreción de dichas declaraciones corporativas. Para poder establecer el sistema de identidad de la marca, se requiere la existencia previa de unas declaraciones corporativas, explícitas, conocidas y asumidas por toda la organización y comunicadas activamente a todos los públicos de la compañía, con las cuales debe ser consistente.

Y es que la identidad de la marca, su esencia, está muy ligada a los valores, principios básicos, decálogos y filosofía de la empresa. Una compañía sin una definición estratégica de su propósito (misión), de dónde quiere llegar (visión) y de qué valores quiere defender en el camino es una empresa sin rumbo que solo logrará una marca débil y desdibujada.

Como podemos ver en esta fase inicial, el rol del CEO es crucial y activo, siendo su papel el del gestor de marca o director de Márketing más secundario.

FASE 2: 'BRAND CORE' (el núcleo de la marca)

Sobre la base anterior, se edifica el *brand core*, el eje del modelo de *branding*, el núcleo o corazón de la marca, su esencia. Implica las decisiones más complejas e importantes que contribuirán al desarrollo de tres conceptos clave:

- **La plataforma de identidad, el ADN de la marca.** La identidad de marca, o identidad corporativa, es el concepto más importante en la estrategia de *branding*, ya que es la dimensión en la cual la firma de-

bería distinguirse a lo largo del tiempo, desarrollar su promesa a los consumidores y definir las asociaciones que aspira a obtener.

- **La propuesta de valor o promesa de marca.** Es la definición y verbalización de los beneficios que suministra la marca y que otorgan valor al cliente.

- **El posicionamiento.** Es la parte visible del iceberg, que será la identidad de marca.

En la figura 2 se exponen las relaciones entre los tres elementos del *brand core*.

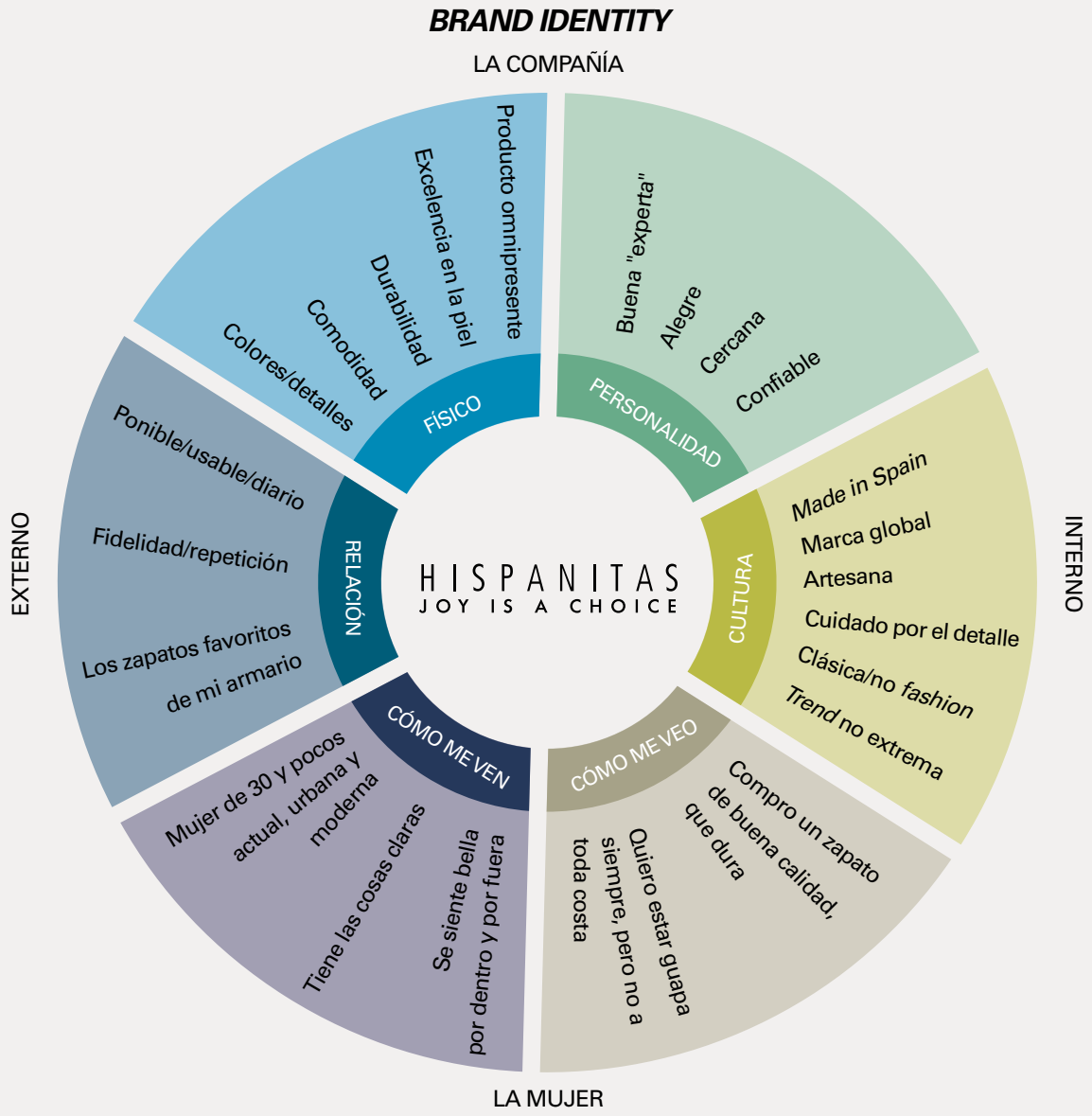
En esta fase, el rol del CEO sigue siendo crucial, pero aparece con fuerza la figura del responsable de Marca, sea el director de Márketing o una figura con una posición distinta. Esta necesidad deriva de que las definiciones de identidad de marca, propuesta de valor y posicionamiento requieren profundos conocimientos y *expertise* en *branding*. Será, pues, el responsable de Marca quien lidere el establecimiento del *brand core*. Para ello contará con el concurso activo del CEO y, deseablemente, del máximo órgano de dirección de la compañía.

Para poder establecer el sistema de identidad de la marca, se requiere la existencia previa de unas declaraciones corporativas, explícitas, conocidas y asumidas por toda la organización y comunicadas activamente a todos los públicos de la compañía, con las cuales debe ser consistente

Si se profundiza en los tres elementos del *brand core*, se observa la importancia de que en su definición concurra experiencia en *branding*.

- **La identidad de marca** es el concepto más importante en la estrategia de *branding*. Está formada por un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de una organización. La identidad de una empresa estará influen- ➤➤➤

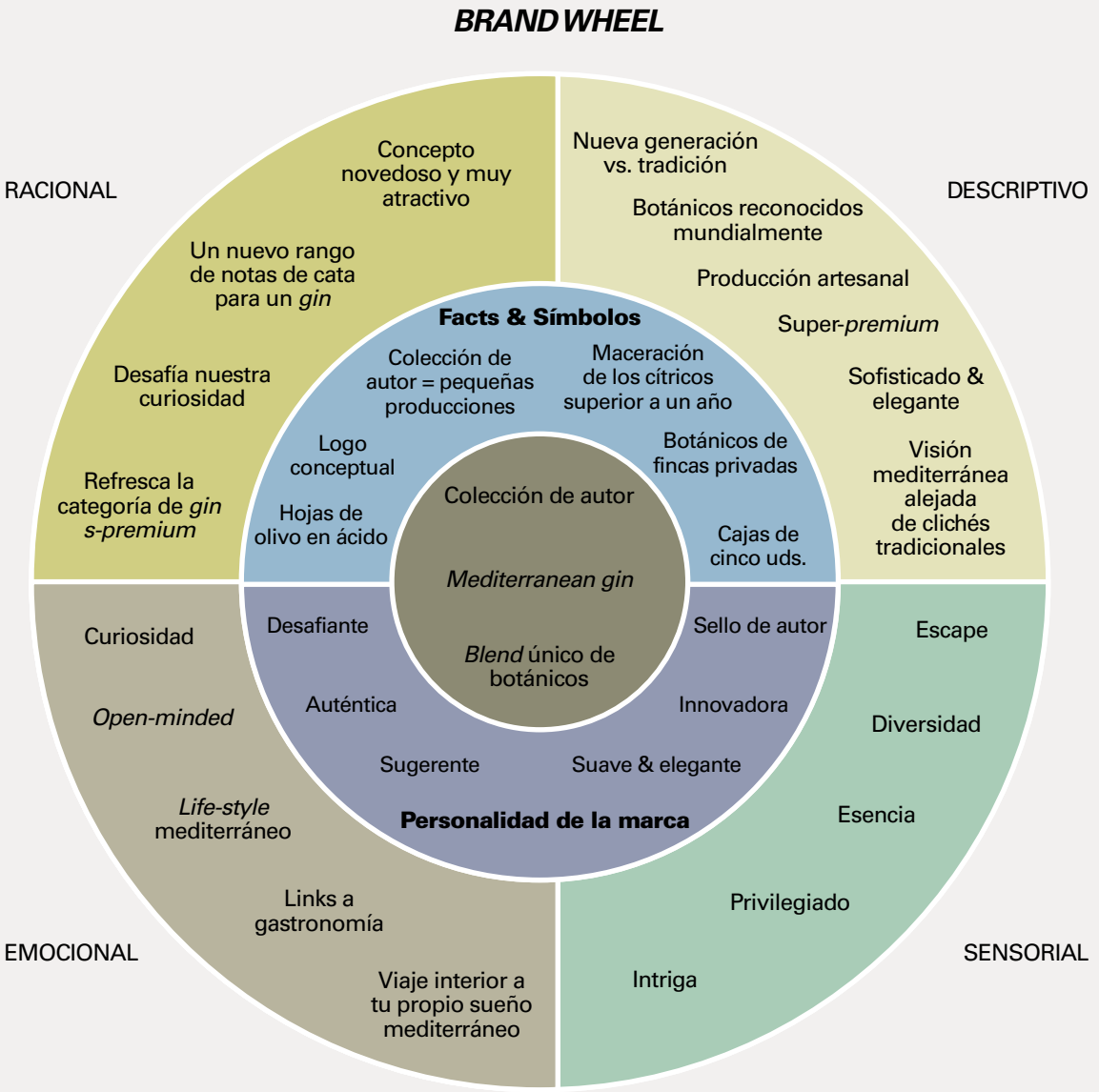
FIGURA 3. PLATAFORMA DE IDENTIDAD DE MARCA DE HISPANITAS



➤➤➤ ciada por factores como su filosofía, su orientación, su historia, su gente, la personalidad de sus líderes, sus valores éticos y sus estrategias. Son rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no. La identidad se debe plasmar en una plataforma de identidad de marca, un documento que, de un modo sintético y visual, exponga todo el conjunto de atributos y asociaciones de nuestra marca que aspiramos a trasladar a los diferentes públicos de la misma. Existen diferentes metodologías en *branding* para definir la plataforma de identidad de la marca. En las figuras 3 y 4 se encuentran dos ejemplos de plataforma de identidad de marca: Hispanitas, que sigue el modelo del *brand identity prism*, y Gin Mare, que sigue el modelo de la *brand wheel*.

En ambos ejemplos, la construcción de la plataforma de identidad contó con la participación activa y protagonista de los CEO de ambas compañías, los cuales estuvieron acompañados en el proceso por expertos en *branding* que aportaron su visión y guía

FIGURA 4. PLATAFORMA DE IDENTIDAD DE MARCA DE GIN MARE



a la hora de materializar la plataforma de identidad, recogiendo, redefiniendo y estructurando aquellos atributos y asociaciones que verdaderamente debían ser la esencia de la marca, y que cumplían que:

- Eran coherentes y daban más sentido a la misión, visión y valores de la compañía.
- Coincidían y materializaban el espíritu y la voluntad de los líderes.
- Podían ser interiorizados y defendidos por todos los integrantes de la empresa.
- Completaban, eran coherentes y podían entrelazarse y fundirse con la estrategia de la compañía.
- Si no en su totalidad, alguna de las asociaciones eran diferentes a las de las marcas competidoras.

Este proceso, al igual que la definición de la propuesta de valor y del posicionamiento, es complejo, y requiere conocimientos en investigación de mercados, comunicación y distribución, entre otros. Por ello es importante que el talento y el conocimiento adecuados acompañen al CEO en su desarrollo. ➤➤➤

• **La proposición de valor** es la definición de los beneficios que suministra la marca y que otorgan valor al cliente. Cuando se elabora la proposición de valor de la marca, se evidencian aquellos aspectos que, de un modo u otro, pueden representar algún tipo de beneficio en el mercado, desde el punto de vista, en primer lugar, del cliente, y, en segundo lugar, de otros públicos de la empresa.

Los beneficios que forman parte de la proposición de valor de la marca se deben corresponder con las asociaciones de la marca que se han expuesto en la plataforma de identidad de marca. Se trata, pues, de una concreción de las asociaciones que constituyen la identidad de la marca, las cuales se traducen y se hacen corresponder con beneficios para el cliente. Esta concreción tiene como objetivo traducir la identidad de la marca al cliente en términos de beneficios para este.

La definición de la propuesta de valor es crucial, ya que supone una lectura de la identidad de marca desde la óptica del cliente, en tanto que vamos a definir y a verbalizar cuáles son los beneficios que la marca le aporta. A partir de ella se desarrolla todo el discurso de la marca (*storytelling* y argumentarios comerciales).

La definición de la propuesta de valor es crucial, ya que supone una lectura de la identidad de marca desde la óptica del cliente, en tanto que vamos a definir y a verbalizar cuáles son los beneficios que la marca le aporta. A partir de ella se desarrolla todo el discurso de la marca ('storytelling' y argumentarios comerciales)

En la definición de la propuesta de valor, el rol del CEO debe validar la definición y enfoque de la misma que establezca el responsable de Marca, el cual ha de tener las competencias adecuadas para poder verbalizar los beneficios que se van a ofertar a los clientes.

• **El posicionamiento es la parte central de la propuesta de valor**, la que sea diferencial respecto de la competencia, y será comunicada activamente. El proceso de posicionamiento debe ser el resultado de un trabajo analítico basado en responder a las siguientes preguntas:

- **¿Qué?** Se refiere a qué beneficio es el que aporta la marca. Esta pregunta nos entronca con la propuesta de valor, ya que se debe seleccionar, de los diferentes beneficios que la constituyen, aquel sobre el que se va a construir el posicionamiento.
- **¿Para quién?** Hace referencia al *target*, al público objetivo. Anteriormente se ha señalado que el proceso de posicionamiento es posterior al de "targetización" (elección del segmento, o segmentos, al que nos queremos dirigir).
- **¿Por qué?** Se refiere a las razones objetivas y subjetivas que soportan el beneficio sobre el que se asentará nuestro posicionamiento (los famosos "*reason why*").
- **¿Contra quién?** Se refiere al contexto o marco competitivo, es decir, a nuestros principales competidores.

Las posibles respuestas a estas preguntas deben ser aportadas por el responsable de Marca, a tenor de los análisis realizados en la primera fase del modelo de estrategia expuesto. El rol del CEO en este punto es fundamental: debe decidir cuál es la respuesta adecuada, ya que, en función de la misma, se tomarán las decisiones operativas de entrega de la marca a los

distintos públicos. Una correcta definición de las respuestas a las preguntas anteriores será clave en el futuro éxito de la estrategia de *branding*.

FASE 3: 'BRAND ENGAGEMENT' (el compromiso con la marca)

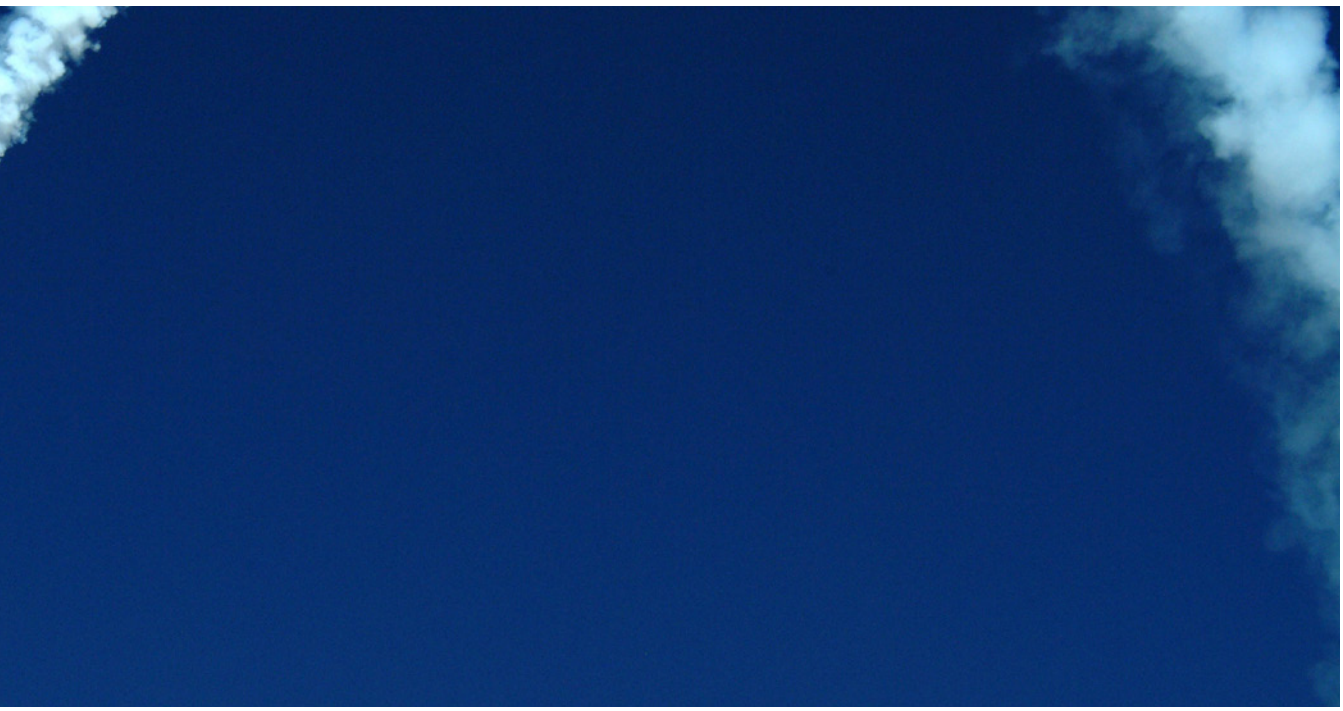
Una vez definido el núcleo de la estrategia de marca, las restantes fases corresponden a la entrega de la misma a los diferentes destinatarios; en especial, a un *stakeholder* crucial: los empleados de la compañía.

Alinear una compañía con su promesa de marca puede afectar a procesos, tecnología, aspectos de recursos humanos, comportamientos, actitudes y comunicación interna, e incluso suponer cambios de organigrama. Por todo esto, para que un programa de *branding* tenga éxito, se requiere un compromiso, en primera instancia, por parte del primer nivel de liderazgo, y, en segunda, por parte de todos los miembros de la organización. En especial, aquellas personas que intervienen activamente en la entrega de la promesa de marca a los clientes.

Por ello, se deben desarrollar programas de *branding* adaptados al personal interno de la empresa. Dichos programas requieren que aquellas personas que están al mando de la organización tengan una idea clara de lo que se quiere lograr a largo plazo con la marca.

La gestión de marcas es mucho más que las comunicaciones externas, es comprender la forma a través de la cual los consumidores perciben cada aspecto de lo que la empresa hace. La gestión de marca supone transmitir los valores de la organización a los propios trabajadores y asegurarse de que los empleados entienden esos valores, lo que les lleva a ser los mejores embajadores de la empresa y de sus productos. Es entonces cuando se puede esperar que la compañía se diferencie de manera importante de la competencia.

Para lograrlo, el primer embajador de la marca debe ser el CEO. Y ha de ser el primer exponente de los valores de la firma, marcando con su discurso y su ejemplo lo que se espera del resto de la organización. Tal es la potencia del rol del CEO como primer embajador de la marca, que su influencia puede trascender el ámbito interno, como lo demuestra el estudio que Weber Shandwick llevó a cabo junto a KRC Research en diecinueve países, que arroja resultados como que casi la mitad de la reputación corporativa de una empresa (45%) es atribuible a la reputación de su CEO y que, del mismo modo, el 44% del valor de mercado de una empresa es atribuible a la reputación de su máximo líder.



Por tanto, el CEO, en colaboración con el responsable de Marca y el de Recursos Humanos, debe participar en el diseño de programas de *branding* interno y ser parte activa involucrada en la entrega de los mismos. ➤➤➤

FASE 4: 'BRAND ELEMENTS' (los elementos de la marca)

Esta fase es la que dota a la marca de los elementos tangibles que permiten que sea visible y se verbalice, además de poder ser registrados para su protección legal. Es la conocida fase de diseño visual y verbal de la marca.

Aquí, el CEO debe dejar trabajar a los verdaderos expertos, los equipos profesionales de diseño, que, liderados por el responsable de Marca, presentarán diferentes aproximaciones creativas del diseño de esta. El papel del CEO será su aprobación.

Es frustrante, en demasiadas ocasiones, comprobar que el CEO emplea excesiva energía en esta fase, en detrimento de las restantes, no dejando trabajar a los verdaderos profesionales y no aplicando el conveniente "zapatero a tus zapatos". Por ello, se recomienda vivamente que el CEO se implique en la decisión de con qué profesionales se va a realizar este trabajo y, a partir de ahí, confiar en su decisión, involucrarlos en la compañía y dejarles trabajar.

un modo integrado desarrollan todos los puntos de contacto de la compañía con el cliente.

No obstante, en ningún caso, el rol del CEO en esta fase es pasivo, sino justo lo contrario. Ello es debido a que los tres retos a los que se enfrenta la Dirección de Márketing son muy amplios y, en la mayor parte de los casos, tienen implicaciones en la compañía que exceden su ámbito de decisión.

Como señalan desde McKinsey, el CEO debe involucrarse activamente en los tres retos de la Dirección de Márketing, concretamente:

- Tomándose el tiempo necesario para entender lo que realmente está sucediendo con los clientes de la compañía.
- Fomentando la conexión correcta entre los esfuerzos de la Dirección de Márketing y los de las otras partes de la organización.
- Siendo un "socio" de la Dirección de Márketing en el proceso de orientar correctamente la compañía hacia el cliente.

Tal y como se ha comentado, el proceso de creación de valor de marca, el 'branding', es continuo en el tiempo. Siempre se sabe cuándo se inicia una estrategia de 'branding', y, si se está siendo coherente y consistente, esta perdurará en el tiempo. De ello se ocupa la última fase del modelo de 'brand management'. Se trata de una fase de carácter operativo que consiste en la entrega de marca a los distintos 'stakeholders'

FASE 5: 'BRAND DELIVER' (la entrega de la marca)

Tal y como se ha comentado, el proceso de creación de valor de marca, el *branding*, es continuo en el tiempo. Siempre se sabe cuándo se inicia una estrategia de *branding*, y, si se está siendo coherente y consistente, esta perdurará en el tiempo. De ello se ocupa la última fase del modelo de *brand management*. Se trata de una fase de carácter operativo que consiste en la entrega de marca a los distintos *stakeholders*.

Esta fase, en lo referente a nuestro principal *stakeholder*, los clientes, se materializa en tres retos íntimamente ligados entre sí: el plan de márketing, la estrategia digital y el desarrollo de *customer experience management*, que garanticen una constante e incremental construcción de valor de marca.

Aquí, el protagonista es la Dirección de Márketing, que debe ser el garante de que la estrategia de marca inspire y fluya en los tres retos mencionados, que de

CONCLUSIONES

El gobierno de la marca debe ser una responsabilidad directa del CEO de la compañía. Y, además, tiene que ser una tarea prioritaria en su agenda. Para ello, deberá rodearse de un equipo de profesionales –internos o externos– que le ayuden en el proceso estratégico de *branding* y, ante todo, en el aterrizaje operativo de la entrega de la marca a los diferentes *stakeholders*, prestando especial énfasis a la alineación de los recursos humanos de la empresa con la propuesta de valor al cliente.

Un CEO alineado con la construcción de una marca poderosa es el cimiento necesario y la mayor garantía de éxito en la estrategia de *branding*. ■

"El rol del CEO en la estrategia de marca".
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.