

## GESTIÓN

## EN BUSCA DE LA DIFERENCIA

# ¿Cómo es mi cliente y por qué compra?

Muchas pymes se obsesionan sólo en mejorar el producto y olvidan la marca y lo que quiere el consumidor

Jordi Goula

La mayoría de las pymes catalanas sigue una estrategia basada en centrar sus esfuerzos –económicos y humanos– en el producto. Luego, le da a este producto un nombre –habitualmente no demasiado acertado– y espera que la gente por sí sola descubra y valore sus excelencias... “Parece que muchas empresas olvidan que los consumidores no disponen del mismo conocimiento del producto que el empresario que lo ha creado y que la única manera de obtener este conocimiento es comprándolo y consumiéndolo habitualmente”, razona críticamente Adam Papaseit, jefe de internacionalización estratégica de ACCIÓ de la Generalitat. Esta reflexión va como anillo al dedo en un país como Catalunya, donde tenemos pymes con productos buenos y competitivos, pero poco orientadas al cliente, lo que ha provocado que, muy a menudo, dejen de lado algo tan fundamental como la marca.

“España es el país que menos consultorías encarga para ayudar a crear una marca”, corrobora Inmaculada Urrea, fundadora de la consultora Sofoco Media y directora de un posgrado sobre la marca en la UPF. “La complicidad emocional con el consumidor las grandes firmas ya la hacen, pero las pymes te dicen que muy bien, ‘pero no somos Nike’. No ven que una gran empresa antes ha sido pequeña y que las herramientas son las mismas. Cuando les preguntas sobre la marca te contestan lo que producen y a qué público se dirigen –vagamente–, pero no saben decir qué son, en sentido de marca: qué ofrecen para emocionar al cliente”. Lo cierto es que, en la mayoría de casos, el pequeño empresario familiar se siente cómodo hablando de producto y de precios, los dos ejes entre los que tradicionalmente se ha movido, sin percatarse de

que el entorno en el que se mueve es muy distinto. “Fundamentalmente, la mayoría piensa a corto plazo y la marca sólo se hace a largo. Nos centramos demasiado en mañana, porque somos muy impacientes”, añade Urrea.

¿Cómo y cuándo se producirá el necesario cambio de chip en la valoración de la marca? Para el profesor de dirección de marketing de Esade, Oriol Iglesias, “normalmente las pymes empiezan a preocuparse por el mercado cuando observan que la oferta supera la demanda y ven como el producto que habían vendido sin mucho esfuerzo empieza a llenar sus almacenes. Entonces perciben que necesitan algo más. Eso también les sucede cuando deciden salir al extranjero. Se dan cuenta de que precisan una marca, pero no saben ni por dónde empezar, en muchos casos”.

Para Papaseit, hay un problema grave de diferenciación. “Cuando preguntas a una pyme sobre sus valores y te dice que es ‘joven, vanguardista y dinámica’, no te aporta nada nuevo, todas dicen lo mismo. Necesitan mostrar valores nuevos, diferentes. Para identificarlos se precisan dos reflexiones: ver cuáles son sus puntos fuertes y qué valoran sus clientes”. Urrea plantea un matiz en el caso de las empresas de moda. “Los valores pueden ser los mismos, pero la forma de explicarlos, sí que debe ser diferente. De todos modos, creo que en general se hace muy poco esfuerzo para saber cómo es el cliente real. Muchas pymes no ven necesario todavía el análisis de la clientela. Ni están dispuestas a pagarlo, ni a hacerlo ellas mismas”.

Oriol Iglesias da mucha importancia al orden de los análisis. “Primero hay que hacer el exterior, luego ver los puntos fuertes y tratar de encajar ambos. Si no encajan, estaré obligado a cambiar mi estructura para adaptarme al cliente”. “Por ello es tan importante saber qué piensa y cómo nos ve el cliente”, dice Papaseit.

## Del logotipo a la marca

A menudo, muchas pymes confunden el logotipo con la marca, afirma Adam Papaseit, de ACCIÓ. Y recuerda que un logo es un elemento gráfico que identifica a una empresa o producto y le diferencia del resto, mientras que la marca aparece cuando

esta diferenciación es valorada por trabajadores y clientes de la empresa. Un logo plasma lo que la empresa dice que es; en cambio, una marca recoge los sentimientos y emociones del consumidor, es decir, cómo los clientes dicen que es la empresa.



KATJA ENSELING

## Errores muy extendidos en la gestión de la marca

Según Adam Papaseit, los errores que cometen las pymes con la marca son muchos y repetitivos. En primer lugar, se debe plantear cuándo puede asegurarse que ya tiene marca. El primer punto está claro, cuando puede cobrar un precio superior a la media del mercado. En el resto, el cliente también tiene la última palabra, aunque no siempre tiene

que ver con el precio. Por ejemplo, cuando se percibe una cierta ansiedad por comprar los productos nuevos que va a lanzar o cuando el cliente, además de comprar su producto, lo recomienda, convirtiéndose en embajador de la empresa. Volviendo a los errores más comunes en que incurre la pyme al gestionar la marca, cita los siguientes:

■ Desconocer quién me está comprando (quién es realmente nuestro cliente), por qué lo hace (qué valora de nuestro producto) y cómo (en qué circunstancias lo hace).

■ No hacer una propuesta de valor diferenciada de la competencia. No sólo se trata de dar lo que el cliente quiere, sino de hacerlo de forma diferenciada.

■ No asumir que una marca es una promesa y que hemos de cumplir las expectativas que hemos creado.

■ No ser coherentes con nuestros valores. No podemos cambiar el discurso de *quienes somos* continuamente.

■ No ser conscientes de que, para crear marca, se necesita la

implicación de toda la empresa. No es una competencia única de los departamentos de comercial y de marketing.

■ Pretender ser lo que no se es. La marca se crea en torno a unas capacidades de la empresa.

■ Tener miedo de cobrar un sobreprecio. Una marca debe ponerse valor y hacerse pagar.

## Muchos empresarios familiares se sienten cómodos hablando de producto y de precios, pero no de marca

Urrea se plantea incluso por qué “los gerentes de las pymes tienen tan poco conocimiento de la marca cuando hay tanta información accesible... No parecen ver que pueden hacerlo todo, pe-

ro que si no lo comunican, no sirve para nada. Y ahora tienen muchas herramientas”. “Es que a las pymes les cuesta mucho abrirse”, responde Iglesias. “Se ven como algo muy propio. Sus valores son los del fundador. Si ya hay problemas de sucesión, más difícil resulta aceptar a alguien de fuera que marque la estrategia de la empresa”. De todos modos, asegura que el cambio ha empezado y que “muchas pymes empiezan a ver la marca desde una perspectiva más estratégica. Que haya inquietud

es una buena señal, pero no nos engañemos, el camino que hay por delante es muy largo”.

En definitiva, Papaseit sintetiza la cuestión en que “tener un buen producto hoy es imprescindible, pero no es suficiente. Si la empresa desconoce por qué le compran los clientes y qué valoran de su producto, puede cometer errores muy importantes a la hora de invertir correctamente los recursos escasos que tiene, y arriesgar la construcción de una adecuada reputación de marca”.