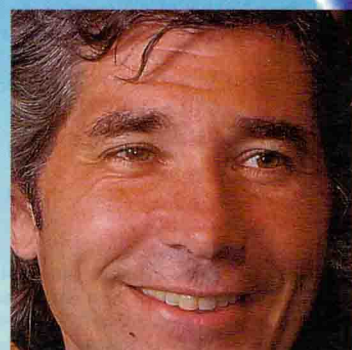
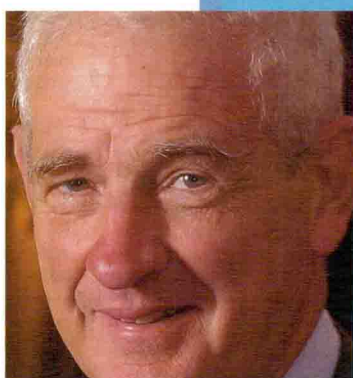
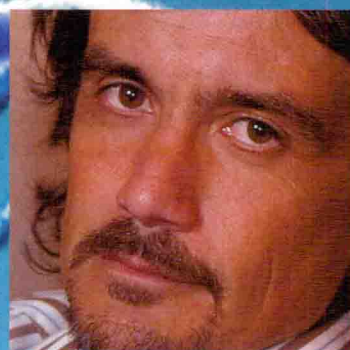


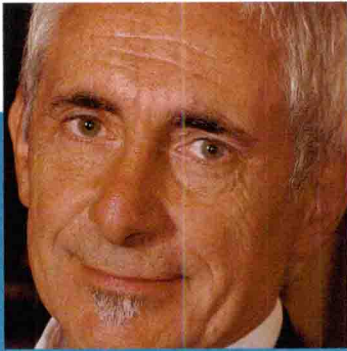
Secretos del ADN de las marcas

El desafío del posicionamiento, la importancia del vínculo emocional y su permanencia en el tiempo. Por qué el contenido es clave para gestar la identidad. Un encuentro de especialistas en el Hotel Emperador. Por José Del Río y Carla Quiroga. Fotos: Graciela Decurgez.



La invitación fue abrir el juego a un debate sobre marcas, posicionamiento, contenido y propiedad intelectual. De la mesa redonda organizada por APERTURA participaron especialistas destacados del mundo académico, *corporate* y del *branding*. El profesor *full time* del IAE Guillermo D'Andrea; Luis Rey, director de la consultora especializada FutureBrand; Eduardo Fernández Lasnier, gerente General de Bodegas Trapiche; Lando Simonetti, fundador y CEO de La Martina; Alejandro Alcedo, gerente de Marketing de Havanna; Diego del Río, *center manager* de Patio Bullrich, y Jorge Otamendi, socio de G. Breuer, estudio jurídico especializado en

marcas y patentes, quien se encargó de aportar la mirada legal, participaron del debate realizado en el Hotel Emperador. Durante la charla, que se extendió más de una hora, hubo espacio para analizar las claves que constituyen el ADN marcario. El primero en romper el hielo fue Luis Rey



(FutureBrand), quien analizó las claves de cómo se construye una marca: “Para lograr un posicionamiento primero hay que entender cuál es el negocio, cómo fue planteado por los accionistas. La estrategia es una consecuencia de lo que se planificó. A partir de ahí, se definen atributos diferenciales. El posicionamiento siempre es aspiracional, y sobre él se trabaja en el día a día: creando valor con cada acto y en cada momento



que te relacionás con las audiencias”. Alejandro Alcedo (Havanna) coincidió con el veredicto: “Uno define a dónde va y sostener la coherencia es lo más complicado. Suponer que las marcas dan para todo, en todos los ámbitos, segmentos, categorías, hace que a veces uno se pierda en el camino. Por otra parte, es clave verificar cada día que la promesa de la marca es real en cada hecho que uno produce”.

El reto de sumar contenido

■ Se habla mucho de ADN de una marca.

¿Qué es? ¿Cómo lo definirían?

Lando Simonetti (La Martina): Es fundamental. En Europa existen productos extraordinarios a todo precio, y hay cientos de miles de marcas, desde Zara a Valentino, pero hay muy pocas que ofrezcan contenido. La Martina ingresó a ese mercado con un diferencial, su propio ADN. Elegimos el polo y buscamos sus raíces. Nacimos sin tener productos, después fuimos a buscarlo, y obviamente los primeros fueron las botas y monturas. Tuvimos que hacer algo que se hacía en el mercado pero mucho mejor, y ahí empezamos a hacer innovaciones en un mercado donde no había innovación. Y en la búsqueda de contenido nos dimos cuenta de que una de las mejores expresiones es abrir puntos de venta con contenido. Y un ejemplo son nuestros locales: en el de Arribeños tenemos mayordomo, dos mucamas y hasta un baño en cada piso. También organizamos happy hours. Esa es la manera de ir dándole cada vez más contenido a la propuesta, transmitir emoción porque camisas es lo que sobra. Eso es clave.

Guillermo D'Andrea (IAE): El ADN es la esencia de la identidad, y la identidad es la posibilidad de identificación del cliente con la marca; y tiene que estar engarzada dentro de valores que en la sociedad estén corriendo, no solo en los clientes, es algo más. Son corrientes que se identifican. Yo he visto con gusto a La Martina en el mercado de Estambul y dije: qué bien que la imiten porque si te copian en el gran bazar quiere decir que ya dejaste algo. Es la parte buena de la mala noticia. Quiere decir que hay una corriente que no quedó limitada a Bue-



nos Aires-Barrio Norte, que trasciende a una identidad porteña. Ahí está la identidad de la marca y es algo que va evolucionando. Ralph Lauren o Armani, por ejemplo, venden un estilo y su ropa es un vehículo.

Lando Simonetti: El problema es que el contenido de marca no se puede registrar y me copian en el país y en el exterior. Los contenidos están traspasando las fronteras con más rapidez que las marcas.

El amparo legal

Jorge Otamendi (G. Breuer): Se protege la obra concreta, no la idea. Si no hay confusión de marca difícilmente haya competencia desleal porque todo producto que no está patentado

puede ser reproducido libremente por cualquiera. Está en dominio público. Es difícil proteger el contenido. Es diferente la situación si se demuestra que alguien copia el piso, la pared, el cuadro. Eso sí tiene protección, porque dentro del concepto del estilo comercial es una forma de difundir la actividad. Un caso por ejemplo es el de las franquicias: si copio un local de Burger King o McDonald's son características muy marcadas pero en otros casos es delicado. Si se presenta muy bien puede haber una medida cautelar, pero habría que ver cuál es el grado de originalidad de eso. En esta problemática también es importante analizar un tema de grado. Es decir: qué tanto valor agregado le puse yo para diferenciarme de lo que ya había. Entonces si yo pude crear realmente un concepto y el otro me lo está copiando, el concepto no como idea sino como obra claramente realizada en un negocio, en un local, en lo que fuera, entonces ahí sí podemos hablar de competencia desleal.

Luis Rey: Sí, pero desde la marca lo que debe ocuparnos es que a uno pueden copiarle la página web, la ambientación de un local, pero el vínculo emocional no. Nosotros trabajamos todo el tiempo con intangibles. Marca es igual a performance más

identidad. Performance es la promesa y el desempeño –lo que digo que voy a hacer y lo que termino haciendo– e identidad que es la imagen verbal, visual, ambiental y virtual.

Lando Simonetti: Yo lo entiendo, pero analicemos un caso concreto. Si yo digo Benz, uno piensa ‘debe ser un

te de marketing, en primera instancia cede con tal de tener un registro, y años después se arrepiente porque lo que se pierde de entrada no se recupera nunca más. Es importantísimo hacer una buena búsqueda de marca, saber dónde la puedo registrar, y hoy en día mucho más porque hay secto-



Lando Simonetti, fundador de La Martina.

“Nos preocupamos por innovar, creamos un concepto y nos encontramos con el problema de que el contenido no se puede registrar y traspasa las fronteras con más rapidez que la marca misma. Me copian en el país y en el exterior.”

apellido alemán’. Y Mercedes un nombre muy lindo de mujer. Pero si los juntás, pensás ‘deber ser el nombre de una mujer alemana’. Ahora analicemos el contenido de la marca: alta tecnología, ciencia alemana, prestigio pero en realidad lo que se registró es sólo la *brand*.

Alejandro Alcedo (Havanna): Creo que lo peor que te puede pasar es que la copia y la falsificación te quiten el foco de tu energía. Alguna vez me tocó también estar en mercados más masivos donde esto es más común. La clave no es preocuparse por si alguien le copió la etiqueta, sino que están pensando en cómo tener un vino de una etiqueta distinta.



“Lo importante es que la copia no te quite el foco de **energía**. En mercados masivos esto es más común y no hay que preocuparse si alguien te imitó la etiqueta. Hay que ocuparse de cómo tener una etiqueta distinta.”

Alejandro Alcedo, gerente de Marketing de Havanna.



■ **En el negocio del vino, ¿sufren la misma problemática que en indumentaria?**

Eduardo Fernández Lasnier (Trapiche): En nuestro sector los contenidos no son registrables, el contenido intrínseco del vino, es vino. Lo que sí registramos y protegemos son las marcas. Hoy una de las condiciones de marketing es tener marcas registradas en la gatera para proyectos a desarrollar. El tema es complicado, sobre todo en categorías de productos donde está muy extendido su uso, porque casi todo está registrado y una buena parte en uso.

Jorge Otamendi: Muchas veces la gen-

res que son exportadores o lo pueden ser y el problema deja de ser local.

Luis Rey: El punto de partida es asegurarse de que uno es el dueño de esa marca en tu mercado y en aquellos donde tu plan de negocios dice que a corto plazo vas a tener que incursionar y en lo posible, en otros donde quizás alguna vez pudieras llegar. A partir de ahí, hay que trabajar el fortalecimiento del vínculo con tu audiencia. Esta es la forma de asegurarte que no sea novicio que te copien los conceptos o la arquitectura del local.

“He visto con gusto la presencia de La Martina en el mercado de Estambul y pensé: qué bien. Si te copian significa que hay una corriente que trasciende la identidad porteña y no quedó limitada a Buenos Aires. Es lo bueno de la mala noticia.”



Guillermo D'Andrea, del IAE.

■ ¿Y cómo se vive esta problemática desde el retail?

Diego del Rio: No tenemos ese tipo de problema pero sí trabajamos en el contenido de la marca. Nuestro principal acierto es que desde un primer momento supimos que Patio Bullrich es el lugar donde se tenían que vender los productos de lujo en la Argentina. El ADN es lujo. Lo que estamos trabajando hoy es sumar modernidad al lujo.

■ ¿Cómo manejan el tema de exclusividad versus la necesidad de generar tráfico?

Diego del Rio: Al posicionarte en ese rango de marcas, dejás de lado cierto tráfico. Ganás en ticket promedio y lográs que cada una de las compras sea de un valor mucho más alto. Esa es la ecuación. Si vos tuvieses un rango muy exclusivo pero no tenés a quien venderle sería una mala ecuación.

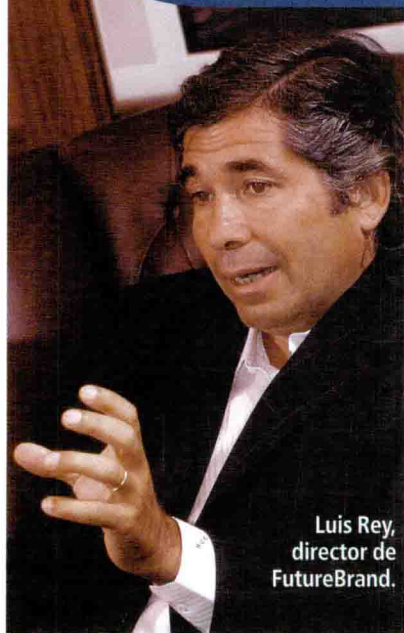
Alejandro Alcedo: Eso es clave porque si elegís todos los caminos juntos perdés el rumbo. Si uno tiene en claro el norte, debe ser consecuente en cada una de sus decisiones. Si te atrapa la duda de la rotación, corrés el riesgo de que un día Patio Bullrich pierda su esencia.

Eduardo Fernández Lasnier: Tiene que ver con el posicionamiento de las marcas. Uno ocupa un lugar, no todos. Uno es bueno en una cosa, no en todo.

La industria del vino se caracteriza como pocas por ser altamente atomizada. Mercado imperfecto como el del vino hay muy pocos. No son tres aguas minerales, tres gaseosas o cinco cervezas, son cientos de etiquetas. Entonces, ¿por qué el consumidor elige mi vino? En definitiva este vínculo

emocional, esta relación que existe con los consumidores hacen al ADN que comentábamos al comienzo de la charla. El ADN, al igual que en el ser humano, es único e irreplicable. Una marca se diferencia de otra porque, entre otras cosas, establece este vínculo emocional con el consumidor, que genera

“Hay que asegurarse que uno es dueño de la marca en aquellos mercados donde el plan de negocios establece que deberías estar en el corto plazo. Y, si es posible, en otros lugares a los que podés llegar.”



Luis Rey, director de FutureBrand.

“En un mercado tan atomizado como el del vino, ¿por qué el consumidor elige mi marca? El vínculo emocional es clave. Esa relación hace al ADN de la brand, que como en el ser humano, es único e irreplicable.”



Eduardo Fernández Lasnier, gerente General de Trapiche.

fidelización y repetición de compra. **Guillermo D'Andrea:** Si no hay diferenciación no hay razón, y en esto cada uno construye su promesa. La marca es una promesa y luego está el desempeño, que confirma la promesa constantemente. Entonces allí la marca deja de estar en tus manos... y pasa a

estar en la de quien la compra. **Luis Rey:** Y si a la promesa no la acompañas con producto, podés tardar minutos en debilitar lo que tardaste años en construir... **Eduardo Fernández Lasnier:** Uno vende magia, el intangible que está en el imaginario del consumidor que lo lleva a

siguiera vendiendo los mismos modelos de hace 30 años no sería lo que es hoy, una *brand* de lujo que marca tendencia. Por eso buscó diferenciarse hacia arriba con líneas más exclusivas. Además de marroquinería, jugó con el proceso, con la experiencia de compra. No por nada invierte millones en megalocales. Si funciona la diferenciación, la promesa y la verificación ya está.

"Se protege la obra concreta, no la idea. Si no hay confusión de marca difícilmente haya competencia desleal, porque todo producto que no está patentado puede ser reproducido. Está en dominio público. Es difícil proteger el contenido."

Jorge Otamendi, socio de G. Breuer.

decidirse por una marca y no por otra. En la industria tenemos una frase que lo sintetiza: la primera botella la vende el marketing y la segunda el enólogo...

■ Y desde la perspectiva legal, ¿cómo acompañan este proceso?

Jorge Otamendi: Lo que sucede es que el Derecho no avanza tan rápido como las técnicas del marketing. Entonces, la sensación es que en la góndola las marcas que se acercan a las líderes avanzan de a poco como hormigas y nosotros peleamos por correr esos límites para que se mantengan bien lejos, mientras ellas intentan acercarse. Esto es una constante.

La gran batalla

■ ¿Cómo pelean contra la piratería desde el marketing?

Guillermo D'Andrea: Evolucionando. Louis Vuitton, por ejemplo, lanzó nuevas versiones. Aprovecho para contar una anécdota: cuando el dueño de Zara, Amancio Ortega, empezó a figurar en los rankings de revistas como Vogue, Giorgio Armani, además de llamarlo para felicitarlo y pedirle que deje de copiarlo, creó Armani Exchange, una marca más accesible para hacerle frente. Entonces, ¿qué hizo? Lo enfrentó. Si no hubiera realizado nada hubiese sido una forma de abrirle el camino. **Diego del Rio:** Es que si Louis Vuitton

■ ¿Y cuál es el rol del consumidor en esta realidad?

Alejandro Alcedo: La palabra consumidor me marca. No existe uno solo sino que depende de tu promesa y a quien la dirijís. En Havana, por ejemplo, trabajamos para varios consumidores, dependiendo del momento en el que consume el producto.

■ Para cerrar la mesa, ¿cómo analizan el trabajo que se está realizando en marca-país?

Luis Rey: Estamos en un punto de partida, empezamos a planificar. El futuro va a depender de la transpiración, inspiración, de los planes estratégicos y de la consistencia de trabajar y cumplir, pero estamos verdes.

Guillermo D'Andrea: Visualizo un rompecabezas con piezas dispersas que hay que armar. Hay piezas que arman más y otras que menos. Aún no hay una imagen. Hasta hace unos años era la Pampa, ahora tal vez la Patagonia, pero falta entidad. Esto significa que tenemos un potencial enorme. Lo que hay hoy es fruto de iniciativas individuales aisladas, no hiladas como se trabajó en Chile. Hay marcas individuales como Gimo's, Havana, La Martina, que crecen afuera. Porque si la promesa es buena y trasciende, los socios aparecen. Analicemos el caso de Starbucks que llegó a países como Turquía o Japón. O la presencia de Zara en Abu Dhabi.

Diego del Rio: Creo que estamos ante una oportunidad histórica, sobre todo cuando analizás la calidad de turistas que nos visitan.

Está claro: el ADN de las marcas es clave, y lo aconsejable es fortalecer su genética desde la primera hora. ■

"Nuestro acierto fue tener en claro que el ADN de marca es lujo. Hoy trabajamos en cómo sumar modernidad a ese lujo. Al posicionarte en este rango de marcas, dejás de lado cierto tráfico pero ganás en ticket promedio."

Diego del Rio, center manager de Patio Bullrich.

