

Consultores imprescindibles para ganar en competitividad. 10 Casos de éxito.

José Aguilar
Angel Bonet
Javier Fernández-Aguado
Pilar García-Lombardía
Alfonso Jiménez
Joaquín Oset
Christopher Smith
Enrique Sueiro
Marcos Urarte
Mariano Vilallonga

Coordinadora
Olga Valera

Índice

	Páginas
Prólogo	3
Agradecimientos	4
01. Convertir los Conflictos en Oportunidades	
de José Aguilar.....	5 - 21
02. Estrategia para Mantenerse en el Mercado y Superar la Crisis	
de Ángel Bonet.....	22 - 33
03. Tres Ejemplos de Transformación en Comités de Dirección	
de Javier Fernández-Aguado	34 - 45
04. La RSC como Factor Estratégico: Buenas Prácticas	
de Pilar García-Lombardía	46 - 55
05. Recruiting Erasmus: Atracción talento global y creación empleo	
de Alfonso Jiménez	56 - 63
06. Cuadro de Mando en RRHH para apoyar la Estrategia de la Empresa	
de Joaquín Oset	64 - 77
07. El Branding como Herramienta Estratégica	
de Christopher Smith	78 - 100
08. Comunicar, Clave Directiva	
de Enrique Sueiro	101 - 113
09. La Innovación como Cultura y Actitud	
de Marcos Urarte	114 - 136
10. Feedback 360º para desarrollar el potencial de la empresa	
de Mariano Vilallonga	137 – 153
Contactar con los autores	154

Prólogo

Cuántas veces nos ha ocurrido a todos el ir a la librería en busca de algún buen libro que nos ayude con nuestra gestión empresarial y nos hemos encontrado que solo nos interesan algunos contenidos de diferentes publicaciones.

O que nos encontramos frente a magníficos libros de gestión empresarial que contienen mucha información teórica, pero muy poca o ninguna práctica (casos de éxito).

Así es como nace la idea de crear el libro "Consultores imprescindibles para ganar en Competitividad. 10 Casos de Éxito".

Un libro cuyo objetivo ha sido agrupar a los mejores Consultores del panorama nacional e internacional, con contenidos sumamente estratégicos que nos ayudan a ganar en competitividad en nuestras organizaciones y con magníficos casos de éxito que ilustran perfectamente su puesta en funcionamiento.

Nuestra actual situación económica nos obliga más que nunca a tomar buenas decisiones, ser sensatos, responsables y a trabajar todos juntos en la misma dirección. Por otro lado, se hace necesario ganemos en competitividad puesto que es una de las claves para nuestra recuperación económica.

A lo largo de todo el libro podrán comprobar que hay muchas formas de mejorar la competitividad de nuestras organizaciones: desde el área de la innovación, de los RRHH, de la RSC, etc. Les animamos a que apuesten por alguna de ellas y comprueben sus extraordinarios resultados.

Olga Valera

Zaragoza, abril de 2013

Agradecimientos

Han sido unos meses duros e intensos de trabajo para todos, ya que además de la carga de trabajo que supone realizar un cierre y un arranque de año, hemos tenido que involucrarnos y participar en el nacimiento de esta obra.

Enhorabuena, porque entre todos hemos hecho posible que el libro saliera adelante.

Quisiera agradecer en primer lugar el magnífico trabajo realizado por todos y cada uno de los autores que han participado en el libro, así como la rapidez con la que han respondido a mis requerimientos. Christopher muchas gracias por tu tiempo y por esa magnífica portada que nos has realizado. También gracias a todas aquellas personas que directa o indirectamente han contribuido a que el libro haya visto la luz, a mi familia que siempre me apoya de forma incondicional y en especial a mi hijo Samuel, que es el motor de mi vida.

Ha sido para mí un gran placer coordinar este libro, espero también sea para vosotros una gran satisfacción el leerlo.

07.

El Branding como Herramienta Estratégica

Christopher R. Smith



El Autor

Christopher R. Smith es uno de los mayores expertos contemporáneos en branding y management. Cuenta con una amplia experiencia en consultoría, implantación y divulgación del branding estratégico como una innovadora herramienta para solucionar problemas del management desde el convencimiento de que la marca agrega valor al modelo y a los procesos de negocio. Sus teorías sobre la identidad organizativa y el branding estratégico han supuesto un salto cualitativo en el entendimiento y el estudio de las marcas.

Su trayectoria juvenil ha marcado su personalidad. Nacido en el apacible condado de Kent, Inglaterra, hace 43 años, el haber vivido tres años en Arabia Saudita cuando terminaba la escuela primaria para después pasar un año en un internado en Madrid y terminar sus estudios en colegios internacionales, donde convivía con personas de casi cien nacionalidades diferentes, le han hecho una persona tolerante, afable y creativa.

Después de licenciarse en Ciencias de la Imagen por la Universidad Complutense de Madrid se lanzó al mundo de la publicidad y el diseño, donde pasó por varios cargos como diseñador gráfico, director de arte, director creativo, director de proyectos y consultor de dirección en Sendín y Asociados (estudio de branding y diseño estratégico) y Adverbo (agencia de comunicación y marketing). Completó sus estudios diplomándose en Gestión de Diseño por la EOI y especializándose en Diseño y Publicidad en el Istituto Europeo di Design.

Apasionado por las posibilidades que ofrecía la identidad corporativa más allá del simple diseño de logotipos y la creación de nombres, en 2008 crea su propia empresa, BrandSmith, donde aplica su particular modelo de consultoría de negocio a partir de la

marca (Brand-Based Business Consultancy) además de asesorar en brand and design management e impartir formación in-company. Actualmente trabaja en el despliegue de un nuevo modelo de transformación y gestión organizativa, "The Brand Thinking® Model", inspirado en las teorías sobre el alma de las organizaciones del pensador español Javier Fernández Aguado.

Algunos de los clientes con los que ha trabajado y trabaja son Orbea, Eroski, Roche, Disney, LKS, HispaVista, MCC Graphics, el Gobierno de España (en colaboración con el Premio Nacional de Diseño Pepe Cruz Novillo), la Junta de Extremadura, PricewaterhouseCoopers, Grupo Santander, Accor Services o Grupo Mahou-San Miguel, por citar a algunos de los más significativos, y ha sido el responsable de organizar el concurso de diseño del logotipo de la "Jornada Mundial de la Juventud 2011".

Christopher desarrolla una dinámica actividad docente, impartiendo sus conocimientos sobre branding en los programas MBA y MIB de la EAE, en diferentes Masters de la Nebrija Business School, en la Universidad Rey Juan Carlos y la Mondragon Unibertsitatea. Dentro de su amplia labor de investigación, reflexión y difusión del conocimiento sobre la marca, ha publicado varios libros, entre ellos "Identidad diferencial, marcas que lideran, innovan y generan valor" (Crecento, 2009) dentro de la Colección TopTen Business Experts que distribuyó el diario Expansión. También escribe regularmente artículos para distintas publicaciones como el Manager Business Magazine, Puro Marketing, Iniciativa Pymes, El Economista o la Asociación de Marketing de España.

Imparte con frecuencia conferencias en diversos foros empresariales como los Manager Forum y los Congresos Nacionales para PYMEs. Es miembro de TopTen Strategic Marketing Spain, plataforma que reúne a destacados expertos en marketing estratégico en España, y de Lid Conferenciantes que acoge a los principales conferenciantes españoles en temas especializados en economía y empresa. Pertenece al Consejo Consultivo del AJE Madrid y es socio de la Asociación Española de Profesionales del Diseño (AEPD) y de la Asociación Española de Marketing.

Publicaciones

Autor de "Identidad Diferencial" (Crecento, 2009)

Obras colectivas:

"Nuevas claves del Management en el Siglo XXI" (publicación prevista para 2013)

"Marketing y Pymes" (publicación prevista para 2013)

"Pensadores por el Mundo" (publicación prevista para 2013)

"I Symposium Internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado" (ORH Grupo Editorial, 2011)

"Diseño y Empresa" (Límite Design, 2007)

"Beautiful Pyme, ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas" (McGraw Hill, 2005)

Revisión de la traducción al castellano del libro "Brand Meaning" de Mark Batey (publicación prevista para 2013)

Coordinación de "El Management del siglo XXI. Reflexiones sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado" (Brandsmith, 2012).

El Branding como Herramienta Estratégica. Buenas prácticas

1. Un proyecto especial

Uno de los aspectos que más me gusta de mi profesión es que desarrollo una especialidad que es necesaria en todas las empresas. Esto me permite conocer de primera mano las realidades fascinantes que se esconden detrás de organizaciones aparentemente anodinas, como una quesería, una imprenta, un portal de Internet, un laboratorio físico-químico, una potabilizadora de aguas o una fábrica de muebles.

Pero es que, además, de vez en cuando uno tiene la suerte de tropezarse por el camino con un proyecto para el que parecía destinado. En mis años de juventud fui muy aficionado al ciclismo de carretera. Pasé unos 3 o 4 años recorriendo la Carretera de Colmenar Viejo en Madrid casi a diario, aprovechando los fines de semana para subir los puertos de la Sierra de Guadarrama como Navacerrada, La Morcuera o el Alto de los Leones. Mi bicicleta era una humilde Orbea Sierra Nevada azul equipada, eso sí, con unos cambios Campagnolo, uno de los mejores regalos de Navidad que recuerdo haber recibido.

Cuando tenía unos diecisiete años se impuso la sensatez y abandoné el sueño infantil de convertirme en ciclista profesional, vendiendo de paso mi bici a un gran amigo que empezaba por entonces a interesarse por este deporte. Resulta que él era aún más insensato que yo y, tal vez por eso, ahora es el triatleta español que más Ironman ha disputado... ¡más de medio centenar!

Con estos antecedentes es fácil comprender que sintiera un cosquilleo especial cuando, a finales del 2007, me llamó Miguel Ocaña, el director general de Orbea, para contratar mis servicios como consultor para un proyecto de imagen de marca. ¡Mis dos pasiones se juntaban en un mismo proyecto!

Miguel había llegado a Orbea unos años antes, a finales de los noventa, para, con el apoyo de un gran equipo directivo, llevar a cabo una transformación drástica. La necesidad de los cambios radicales que había impulsado solo se puede entender haciendo un poco de historia.

2. El contexto

Orbea nació sobre el año 1850 en Eibar como una empresa familiar dedicada a la fabricación de armas cortas de fuego. Tras siete décadas de crecimiento, la crisis en el sector provocada por la sobre abundancia de armas después de la Primera Guerra Mundial les forzó a replantearse su actividad, pasando a centrarse en la fabricación de bicicletas a partir de los años 30. A pesar de que en un primer momento no parezca haber relación alguna entre armas de fuego y bicicletas, la verdad es que la transición es muy natural: el cañón de un rifle no deja de ser un tubo, y el cuadro de una bici siempre ha sido y sigue siendo, sustancialmente, un triángulo formado por tres tubos. Así pues, Orbea disponía de toda la tecnología básica necesaria para fabricar bicicletas.

Las bicicletas Orbea tuvieron cierto éxito en España a mediados del siglo XX y fueron los pioneros en la introducción de la bicicleta con motor, la Velosolex. Sin embargo, en la década de los sesenta, la empresa empezó un lento declive que culminó en bancarrota en 1969. Esteban Orbea, el último de la saga familiar, vendió la empresa a los trabajadores que se constituyeron como cooperativa, la cual se integraría en la Corporación Mondragón dos años más tarde. A partir de entonces, Orbea se orientó de manera especial al ciclismo de carretera estableciendo un estrecho vínculo con la competición. Todo parecía ir bien, sobre todo cuando llegó el triunfo de Perico Delgado en la Vuelta a España en 1985 dentro del equipo profesional Seat-Orbea.

Pero entre los ochenta y noventa estaban ocurriendo cosas que cambiarían completamente el panorama. En 1986 la empresa francesa Look lanzó el primer cuadro de fibra de carbono, que fue la punta de lanza de una ola de innovaciones tecnológicas en torno a la bicicleta como el pedal automático o la rueda lenticular. Asimismo, coincidiendo con los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Expo de Sevilla de 1992, irrumpió un nuevo fenómeno, el mountain-bike, que duplicó la demanda real de bicicletas en España y atrajo a marcas americanas más cualificadas. La llegada de la bicicleta de montaña alteró, además, los canales de distribución al venderse en grandes superficies.

Orbea se quedó al margen de la mayoría de los cambios tecnológicos - ni siquiera se plantearon la fabricación de cuadros de fibra de carbono - a la vez que se lanzó a por

las nuevas demandas descuidando su territorio natural, el ciclismo en ruta. Como resultado, pasada la fiebre del 92, se encontró desposicionada y sin producto, con una distribución desorientada y lo que es peor, sin una propuesta de valor creíble para el consumidor. Inevitablemente, hacia finales de la década, Orbea tendía a la deriva. Sus productos salían de la fábrica de Mallabia para venderse exclusivamente en España, salvo una presencia simbólica en Francia, con una facturación equivalente a unos 20 millones de Euros y cayendo.

Hoy en día la facturación de Orbea es más de tres veces esa cifra y el 65% de sus ventas se producen fuera de España, en más de 60 países. Sigue siendo una cooperativa con capital 100% español y trabajan en ella algo más de 250 personas. Tienen tres plantas de producción: la sede de Mallabia (Bizkaia), Mamodeiro (Portugal) y Kunshan (China). Operan con una filial en Estados Unidos y mantienen un acuerdo de comercialización de neoprenos con una empresa neozelandesa. A parte de cuadros de gama alta y media-alta, también venden ropa deportiva, cascos y viajes programados. La bicicleta con la que Samuel Sánchez ganó el oro Olímpico en Beijing 2008 era una Orbea y son patrocinadores del cuádruple campeón del mundo y doble campeón olímpico de mountain-bike, el francés Julien Absalon. Se pueden dar más datos, pero creo que éstos son suficientes para ilustrar claramente la envergadura del cambio que se ha llevado a cabo en Orbea en apenas 15 años.

La culpa de este espectacular vuelco tiene que ver, naturalmente, con la llegada del nuevo equipo de dirección en 1997. Sin complejos y cargados de grandes dosis de ambición trazaron un plan de transformación que tenía tres ejes fundamentales: innovación, internacionalización e imagen de marca.

El resultado del primer proyecto estratégico en innovación fue el lanzamiento del Orca (acrónimo de Orbea Carbono) en la temporada 2004-2005, su primer cuadro de fibra de carbono de gama alta. Fue un cuadro premiado en muchos certámenes y se convirtió en su buque insignia debido al éxito que obtuvo entre los usuarios. Le han seguido otras innovaciones significativas en mountain-bike como la Occam y el Alma, la Ordu para triatlón o la Grow, una bici muy interesante para el mercado infantil que

“crece” con el niño según se va haciendo mayor. Esta apuesta por la innovación propia enfocada en producto de gama alta y media-alta era imprescindible para lo que vendría más adelante, el trabajo sobre la marca, ya que, aunque muchos lo olvidan, una marca es un activo condicional: por sí misma no sirve de nada. Necesita un medio para manifestarse y ese medio es el producto. Evidentemente la marca se dotará de contenido emocional e intangible, pero ante todo, debe haber un contenido material, comprable y, a ser posible, excelente.

Si la transformación en producto fue radical, el cambio de modelo comercial no le fue a la zaga. Se retiró de la producción de componentes para centrarse únicamente en el cuadro, el verdadero corazón de una bicicleta, y reagruparon toda su oferta en torno a la marca Orbea dejando atrás dos marcas paralelas, Zeus y Veneto. Otra de las decisiones clave fue la retirada de las grandes superficies desarrollando alianzas estratégicas con distribuidores especializados.

En cuanto a la internacionalización, en apenas 10 años tejieron sus propias redes, es decir, con comerciales que visitaban los puntos de venta y reportaban directamente a Orbea, en Portugal, Francia, Gran Bretaña, Bélgica, los Países Bajos, Luxemburgo, Italia, Austria y Alemania. Para atender los mercados más alejados de su centro de operaciones en el País Vasco optaron por abrir filiales en Australia y Estados Unidos, donde incluso se instaló una pequeña línea de montaje, mientras en otros países establecieron acuerdos con importadores que hoy en día suponen un 20% de las ventas.

3. El tercer eje estratégico: branding

El desarrollo de la imagen de marca estaba previsto. Se sabía que a medida que la organización se renovaba y se abría a lo desconocido se vería obligada a articular un discurso para explicar su transformación a los clientes tradicionales y, sobre todo, para presentarse ante públicos nuevos. Aunque la marca era muy reconocida en su mercado tradicional, en el plano internacional eran unos recién llegados y estaba por construir su reputación, reconocimiento, credibilidad y valor.

Pero en el caso de Orbea la necesidad de trabajar estratégicamente la marca se hizo imprescindible a raíz de unas reflexiones realizadas poco antes de mi llegada, donde redescubrieron al cliente y, con él, a sí mismos. Apartando el producto, colocaron al usuario en el centro de su pensamiento y se encontraron con una persona con un estilo de vida activo, que practicaba múltiples actividades deportivas como el esquí, el piragüismo o el trekking, además del ciclismo. Esta visión iluminó una nueva ambición, vacilante, pero desde luego muy potente: convertirse en proveedores de soluciones para el deporte al aire libre. Es decir, se empezaron a plantear si, algún día, podrían llegar a fabricar productos para satisfacer las otras necesidades deportivas de los usuarios de sus productos, como esquís, piraguas o mochilas.

Si bien plantearse fabricar un producto cuando no se tienen las capacidades ni los conocimientos es osado, no es una barrera insalvable. Sabían que, en el fondo, el único requisito era que debían incorporar un conocimiento exhaustivo sobre el producto para mantener el control sobre los procesos de innovación, desarrollo y comercialización, porque la industrialización, llegado el caso, se podría externalizar. Era, en definitiva, una cuestión del coste del know-how. No es un tema menor, ciertamente, pero eran conscientes de que el problema estructural para la materialización de la idea no era la producción sino la marca.

Orbea estaba asociada inexorablemente a la bicicleta y carecía de credenciales relevantes para presentarse en otras categorías. El verdadero reto consistía en construir alrededor de la marca una nueva atmósfera ligada al deporte al aire libre que, poco a poco, les permitiese ir ganando credibilidad en nuevas categorías deportivas para, en un hipotético futuro, llegar a lanzar productos. Se trataba, por tanto, de un proyecto de re-branding estratégico de la marca a largo plazo.

Muchos habrán pensado al iniciar esta lectura que iban a descubrir cómo cambiamos el logotipo, cómo creamos una marca nueva o, posiblemente, cómo se hizo alguna campaña de publicidad. Pero no es eso lo que se busca con un proyecto de branding estratégico.

La confusión es comprensible porque el término branding es algo ambiguo, en parte porque su significado ha evolucionado rápidamente en las últimas décadas.

Ciertamente, en su acepción más raquítica, consiste en la práctica de identificar organizaciones y productos mediante nombres y símbolos, o sea, marcas. Es decir, llamar una cerveza negra "Guinness", un ketchup "Heinz" o una pastilla de ácido acetilsalicílico "Aspirina" y diseñar el logotipo y el vocabulario visual que lo acompaña. Y efectivamente, a esto se dedican muchas consultoras y estudios de branding.

Pero este enfoque es superficial y no revela la potencialidad estratégica de las marcas. En el párrafo anterior falta un elemento esencial: la percepción. El buen branding no consiste únicamente en "ponerse guapo" sino, sobre todo, en conseguir que los demás "hablen bien de ti". Es decir, generar una opinión favorable hacia la marca en los consumidores que a la larga debería traducirse en una preferencia – o mejor aún, una deseabilidad - por los productos y servicios que, naturalmente, se debe transformar en retornos monetarios.

Evidentemente lograr esto es un poco más complicado que diseñar un logotipo. Este tipo de proyecto tiene mucho más que ver con la estrategia empresarial que con el diseño, ya que si se puede declarar qué quiere representar la marca para un público determinado en un futuro, se podrá inferir una transformación organizativa y una secuencia de acciones a llevar a cabo. La clave del branding reside en la habilidad de generar una visión estratégica, con la particularidad de que ésta es exógena: tiene su origen en el usuario. Esta es mucho más enriquecedora que la típica visión endogámica que surge de las tradicionales reflexiones estratégicas, que se basan casi exclusivamente en las capacidades de la organización y en los objetivos de crecimiento.

Ahora se puede entender por qué este enfoque estratégico del branding resultaba de utilidad para Orbea y su necesidad de articular un nuevo discurso para los usuarios. La tarea, pues, era doble: asistir a Orbea en la cristalización de su visualización en una primera fase y en el despliegue de la misma en otras posteriores.

4. ¿Qué era Orbea?

El punto de arranque era ineludiblemente una reflexión profunda sobre la identidad, el concepto que la organización tiene de sí misma, y sobre el destino al que se dirige. Se

entiende que no hablo de identidad gráfica – eso sería el logotipo – sino de identidad en términos filosóficos. En el caso de Orbea esto era triplemente importante:

- a. Nunca se había realizado un trabajo con la marca por lo que no había documentación ni nociones sobre valores, personalidad, creencias, ni nada parecido. ¡Lo cierto es que por no tener, apenas tenían formalizado un departamento de marketing! Esto, que puede sorprender a muchos, resulta que es bastante frecuente en empresas orientadas al producto. En cualquier caso, una reflexión sobre lo que Orbea era y de dónde venía era necesaria para poder contextualizar el proyecto de futuro. Como dijo Winston Churchill: “Cuanto más lejos puedas mirar hacia atrás, más lejos podrás ver hacia delante.”
- b. La visualización planteada era literalmente una idea suspendida en el aire que cada uno interpretaba a su manera. Era atractiva pero había que dotarle de un andamiaje unívoco para darle verosimilitud. Como ese andamiaje no iba a venir en forma de productos – este no era el plan, aunque hay empresas, probablemente con más recursos y menos paciencia que Orbea, que habrían hecho eso mismo – debía venir en forma de una identidad a conquistar mediante un viaje estratégico a lo largo del cual se irían desplegando las credenciales necesarias. En definitiva, se trataba de poner orden y coordenadas en la construcción de esa atmósfera ligada al deporte al aire libre que se quería asociar la marca.
- c. Orbea era y sigue siendo una cooperativa. En el modelo cooperativista de la Corporación Mondragón todo el mundo, desde el director general hasta el peón de almacén, aporta la misma inversión inicial. Lo que difiere es la participación de cada uno en el resultado del negocio que varía en función del puesto que ocupa dentro de la organización, asegurando así que lo que se retribuye es el esfuerzo y el desarrollo personal. Esta participación en los resultados se incorpora al capital del socio en la cooperativa contribuyendo así a su fortaleza financiera, pero todos los socios cooperativistas son propietarios de la organización con los mismos derechos independientemente del volumen de su capital que, en definitiva, es fruto de su historia de pertenencia. Esto propicia una cultura de respeto, prudencia y consenso que no se encuentra habitualmente en sociedades anónimas o limitadas. Una transformación de esta

magnitud no iba a ser algo sencillo de explicar a la masa social, por lo que requería armar un argumentario ilusionante, sensato y convincente.

Para llevar a cabo esta reflexión inicial se constituyó un equipo formado por los responsables de recursos humanos, marketing, desarrollo de negocio, relación con el consumidor, innovación y dirección general. A lo largo de casi un año se celebraron una serie de sesiones de trabajo en las que se profundizó en cuestiones como la razón de ser de Orbea, su personalidad o sus creencias. Las sesiones se dinamizaban con ejercicios diseñados previamente para asegurar que la discusión se alejara lo más posible del producto, centrándose en los rasgos identitarios de la marca y para espolear el pensamiento lateral. Así se discutía una y otra vez sobre la materialización de la visualización, la nueva relación con el usuario que implicaba, cómo se debía ir asociando la marca al deporte al aire libre, si era soportable materializar la idea bajo la marca Orbea, cómo afectaba al canal de venta o cuáles serían los deportes en los que presuntamente tendrían una entrada más sencilla. En definitiva, se trataba de contestar a la pregunta ¿qué es Orbea y qué debe representar para el usuario de deporte al aire libre en el futuro?

Al cabo de estas sesiones se expusieron un serie de conclusiones lógicamente metafísicas y provocadoras. Se evidenció sin reservas la envergadura del cambio y su dificultad, y también cuáles eran los puntos clave a desarrollar y el compromiso que requería. Pero lo que recuerdo con más nitidez fue la reacción ante la proyección de la maqueta de un video que había creado, de apenas tres minutos, que evocaba la ambición. Mientras se sucedían los clips extraídos de películas mostrando personas haciendo esquí, patinaje, piragüismo o paracaidismo al ritmo trepidante de una eléctrica canción de Avril Lavigne, aparecían rotuladas frases cortas en inglés como "Don't be afraid of your freedom" o "Free to be wild" que iban generando la temperatura adecuada para contextualizar el eslogan con el que se había bautizado el proyecto: "Feel free to win". En las dos últimas secuencias aparecieron las únicas bicicletas de todo el video: unos chavales paseando en bici y una chica compitiendo en una carrera de triatlón.

El silencio posterior a la proyección fue estremecedor. De hecho, durante algunos instantes, pensé que me había equivocado completamente al ver como unos se llevaban las manos a la cabeza y otros se hundían en su silla. Lo que había ocurrido es

que, por primera vez, acababan de ver su visualización y les había pillado por sorpresa. Se dieron cuenta de la cantidad de cosas que había que hacer si eso que aparecía en la película iba a ser la Orbea del 2020 o del 2030.

Pero eso era lo que habían estado buscando y, tras unos momentos de desconcierto, una sensación de entusiasmo invadió la sala. Este video marcó un antes y un después en el proyecto. Se había materializado la visualización y ya solo quedaba una posibilidad: seguir adelante.

5. El despliegue

Como ya se ha dicho, la clave del branding está en la generación de una opinión asociada al nombre ya que esto es lo que va a traccionar las ventas. Este acercamiento pone encima de la mesa una realidad palmaria: todo lo que una organización hace y dice, y cómo lo hace y dice, impacta de alguna manera en la formalización de la opinión que los consumidores tienen de la marca. Su gestión es, por tanto, transversal y, por eso, una visualización futura de la identidad de marca sirve como herramienta estratégica, ya que podemos hacer un retro planning desde las percepciones favorables deseadas en el futuro para detectar las acciones que se deben poner en marcha en el presente.

A tal fin se dibujó un curioso mapa estratégico con hitos secuenciales pero sin cronología. No se quiso establecer una fecha para el objetivo final - desarrollar una gama de soluciones outdoor - que pudiera estresar a una organización que seguía pensando en términos de bicicleta. Siguiendo esta reflexión se decidió, además, que era demasiado prematuro para declarar abiertamente que el objetivo era producir los productos "core" de otros deportes como podrían ser esquís, piraguas o monopatines. Por eso se escogió el término "soluciones", ya que era más flexible y permitía pensar también en servicios, actividades y accesorios. La verdad es que el objetivo real a medio plazo era que Orbea pudiera formar parte del estilo de vida outdoor de sus usuarios y se planteó que esto sería más viable mediante una aproximación lateral. Si este movimiento se hacía bien se podría pensar en abordar el desarrollo de productos nucleares en una fase ulterior.

Aún así el plan era ambicioso y desplegarlo requería trabajar en cuatro ámbitos: las personas, la comunicación, el producto y el entorno, ya que la metamorfosis de una

opinión no se consigue con una campaña de comunicación, sino construyendo una experiencia de usuario diferente. La estrategia a desplegar era, por tanto, totalmente transversal y obligaba a una gran coordinación y consenso interno. Una de las primeras decisiones fue constituir un órgano permanente de gestión del proyecto, la Mesa de la Marca, que se reunía una o dos veces por trimestre y en la que estaban presentes todos los miembros del equipo inicial con el objetivo de pilotar ordenadamente el despliegue de diferentes sub-proyectos.

El orden en el que me he referido a los cuatro ámbitos del despliegue no es casual. Siempre se debe empezar por el despliegue interno. Por eso el siguiente paso era presentar el proyecto a la masa social de la cooperativa. Para ello se trabajó mediante workshops con otro equipo de mandos intermedios en la conversión de las conclusiones de la fase anterior en conceptos más tangibles y didácticos. Este trabajo terminaría plasmado en una publicación impresionante de 200 páginas, el Orbea Book, que hablaba de lo que Orbea había sido, lo que era y lo que quería ser. Este libro fue presentado en un evento en febrero 2011 que duró un día entero y que contó con una versión más profesional del video que dos años antes había impresionado al equipo de dirección, cuyo impacto volvió a ser espectacular. El objetivo se cumplió: el proyecto ya no estaba lanzado únicamente a nivel de dirección, sino que la organización entera lo hizo suyo.

El evento no solo estimuló el proyecto, sino que marcó un listón para la Dirección. Con el objetivo básico de ir creando esa atmósfera de deporte al aire libre alrededor de la marca, lo declarado públicamente requería de acciones en lo operativo. Así se incorporaron objetivos de branding a los planes de gestión, de los que, a partir del verano de 2011, sería responsable Jon Fernández, anterior director de desarrollo de negocio, quien ha sustituido a Miguel Ocaña en la dirección general de Orbea al ser nombrado éste vice-presidente de la Corporación Mondragón.

El proyecto pasó a un nivel de despliegue superior con una importante inversión en proyectos de CRM, la celebración de talleres formativos internos sobre los valores Orbea, la profesionalización del departamento de marketing y la redecoración de su sede en Mallabia. También se crearon los departamentos de Orbea Viajes para comercializar viajes asociados tanto a la bicicleta como a deportes no-bici, y de Nuevas Soluciones, que se dedica a la exploración de nuevos deportes a los que Orbea se

podría dirigir en el futuro. En sintonía con lo planificado se van desarrollando productos que, estando en origen cerca de la bici, permitirán en un futuro migrar con naturalidad hacia nuevas áreas de actividad como la línea de ropa técnica, cascos, guantes y mochilas.

Otro proyecto estratégico en innovación en producto ha sido el triatlón. Desde antes de trabajar en la imagen de marca Orbea ya tenía por objetivo ofrecer una solución integral a los triatletas. La idea era un especie de embrión intuitivo de la estrategia de crecer hacia nuevas especialidades desde la bicicleta, y la adquisición de los derechos de comercialización de neoprenos de la empresa neozelandesa Orca formaba parte de este planteamiento. En paralelo y en consecuencia, el área de innovación ha desarrollado durante los últimos años un modelo de bicicleta específico para esta actividad que se ha presentado en 2012: la Ordu. A los pocos meses de su lanzamiento el triatleta Andrew Starykowicz, patrocinado por Orbea y Orca, estableció un nuevo record mundial en el segmento de bicicleta en un Ironman en el mejor estreno posible para la máquina.

Con la Ordu se presentó otra novedad en Orbea: es la primera bici que lleva el nuevo logotipo. Aunque, ciertamente, desde el principio del proyecto quedó claro que el logo no estaba en entredicho, lo que sí se hizo en el periodo 2011-12 fue trabajar la expresión gráfica general de la marca, creando un libro de estilo que recoge un sistema de comunicación común y definiendo las pautas para tomas fotográficas, cromatismo, tono de voz para textos, etc. Esta pieza era necesaria para lanzar un mensaje consistente en forma y fondo en todos los soportes y ayudó incluso a establecer niveles de comunicación diferentes en función del nivel de exigencia del usuario, definiéndose usuarios expertos, comprometidos y lúdicos. Se diseñó un lenguaje visual y verbal diferente para cada uno de ellos, que balanceaba en diferentes grados la presencia de producto y el reto que les supone practicar deporte.

Coincidiendo en el tiempo con el desarrollo de este documento, sin embargo, se planteó desde el departamento de Nuevas Soluciones el cambio del logo ya que el clásico presentaba muchas dificultades a la hora de decorar las prendas de la línea de ropa técnica. A la vista de esta cuestión coyuntural e inesperada se decidió revisar el

logotipo aprovechando la buena sintonía que existía con el estudio de diseño que estaba realizando la guía. El resultado ha sido la eliminación del símbolo, un especie de elipse que representaba una rueda que era lo que más quebraderos de cabeza daba a los diseñadores de ropa, y se rediseñó tipográficamente la marca. Su despliegue en producto continuará a lo largo de los próximos años a medida que se vayan diseñando y lanzando nuevos modelos y productos.

6. El futuro

Todavía queda mucho trabajo por hacer. Gestionar una marca es trabajar en presente continuo, aseverando día a día su personalidad a través de la experiencia del usuario. Las acciones apuntadas en personas, producto y comunicación avanzan a buen ritmo pero el proyecto estrella en este momento, que se encuentra en fase de desarrollo, es la creación de una red de espacios Orbea, un trabajo sobre el entorno del usuario que debe marcar el rumbo a seguir en el diseño de los puntos de venta en el futuro.

Estos espacios se han definido como lugares donde ocurren cosas relacionadas con el deporte al aire libre y donde, además, se puede adquirir producto. El planteamiento no es diseñar una tienda. Al contrario, se plantea como un centro de mejora del rendimiento deportivo con actividades orientadas a apoyar al usuario en el conocimiento y la práctica del deporte al aire libre, donde Orbea se acerca e interactúa con el usuario directamente.

Aún siendo cierto que el proyecto no avanzaría sin el desarrollo de todos los sub-proyectos y las acciones mencionadas, este proyecto es el más estratégico de todos. Para un fabricante, introducirse en el mundo del retail con un concept store propio es el salto más grande que se puede dar y es una apuesta que cambiará definitivamente la orientación de toda la organización del producto al usuario. Pero en el caso de Orbea, además, no se trata simplemente de un nuevo canal de venta. Orbea quiere desarrollar estas superficies para poder proponer una nueva experiencia de la marca, declarar sus ambiciones y desplegar esa atmósfera outdoor a la que quiere ligar la marca mediante la decoración, los productos y las actividades que en ellas se desarrollen.

Se trata de la manifestación más tangible y audaz de esa visualización centrada en el usuario. Y lo más interesante es observar que, una vez en marcha, se verán obligados

a dar más vueltas a la tuerca porque estos espacios no cierran un ciclo. Al contrario, abren las puertas a nuevas posibilidades en el desarrollo y la gestión de la marca aún por descubrir.

Claves de éxito en el branding

1. Ambición

Todo proyecto de branding tiene una naturaleza transformadora. Es un proyecto de gestión del cambio, con la particularidad de que es el cambio en la percepción de la marca lo que tracciona la toma de decisiones. Por lo tanto, antes de empezar a trabajar sobre cuestiones como la identidad corporativa o la experiencia de la marca es necesario que exista una voluntad de cambio y un sentido de la orientación sobre aquello en lo que se quiere convertir. La frase "sentido de la orientación" está empleada deliberadamente porque no es necesario que sea una visión nítida ni tiene por qué estar exquisitamente formulada ya que de eso se encarga el propio proceso de branding, pero empezar a trabajar la marca sin tener una mínima idea de qué se ambiciona, por muy ambigua que sea, es condenar el proyecto al fracaso de antemano.

2. Liderazgo

Si la primera clave de éxito es que exista una ambición, la segunda ha de ser necesariamente que exista un líder capaz de vencer la resistencia interna a su materialización. En realidad, si no hay un líder nos podemos olvidar de que haya un proyecto de branding porque no habrá ambición. El líder ha de tener, por tanto y en primer lugar, la virtud y la valentía de visualizar escenarios inexistentes, una mentalidad, o al menos una cierta capacidad, artística. Quiero decir con esto que visualizar no es muy diferente a pintar o escribir. Siempre se empieza con una hoja en blanco.

No hay lugar para el horror vacui o la inseguridad ante la falta de criterios pre-existentes. Los artistas y los líderes visionarios observan estas situaciones como retos, como territorios por explorar, como oportunidades para desatar la creatividad. Son situaciones ambiguas donde la intuición es clave y donde el que exista una equivalencia exacta entre lo pre-visto y lo finalmente creado tiene una importancia menor. Piense que seguramente la visualización que surgió en la cabeza Van Gogh cuando le sobrevino la idea de pintar unos girasoles poco tenía que ver con el

resultado final. Es por esto que en el punto anterior hablaba de sentido de orientación. La creación – la visualización - tiene esta particularidad: el azar y la metamorfosis continua de la idea previa son parte del juego.

En el caso del branding el líder tiene, además, otro papel: contagiar a los que le rodean con su ambición. Esto es sumamente complicado ya que el despliegue de la visualización es transversal y debe lograr la implicación de todo el equipo directivo y asegurarse, además, de que éstos se comprometan a desplegar hacia abajo, en sus áreas de responsabilidad, la ilusión por el proyecto.

3. Innovación

Esta es una palabra traicionera ya que la mayoría tiende a asociarla con tecnología. Que haya capacidad de innovación tecnológica en la organización antes de empezar con un proyecto de branding es importante, sobre todo porque como ya se ha mencionado, toda gran marca se sostiene gracias a un gran producto, pero lo que es indispensable es que exista una cultura de innovación, una cultura organizativa dispuesta a adoptar nuevos enfoques y retos, que se adapta con rapidez e ilusión a nuevos procesos de trabajo. Más allá del branding, pienso que, en el futuro, esta cultura de innovación va a marcar la diferencia entre las empresas de éxito y las mediocres.

Pensar en una gestión basada en la marca supone cambiar el chip para toda la organización. Supone, y no es cuestión en absoluto baladí, cambiar el punto de observación de todo lo que se hace. La pregunta pasa de ser “¿Qué podemos hacer?” a “¿Qué debemos hacer para generar esta percepción?” y esto provoca cambios radicales en la propia estructura de la organización, en la prioridad y la tipología de los proyectos y en los procesos de negocio.

4. Relevancia

Las marcas de éxito lo son porque son relevantes. Esta frase la encontrará en casi cualquier libro o artículo de branding y es correcta, pero demasiadas veces se nos olvida que debe ser relevante para el usuario, quien no siempre es el cliente de la organización, sobre todo si éste es un fabricante. Cuando se plantea un proyecto de branding se debe empezar por identificar y entender al usuario. Es él, no el dueño de la tienda, el que va a demandar el producto y por tanto generar los retornos monetarios. En palabras de Jean-Noël Kapferer, “una marca es un nombre que ejerce

influencia en el consumidor”, y todos los esfuerzos en branding deben dirigirse en esta dirección.

5. Entenderse

La mayoría de las organizaciones no se entienden a sí mismas. No es muy diferente a lo que ocurre con las personas, por eso hay tantos psicólogos. Pero difícilmente podrá una organización proyectar una identidad o generar una imagen si no tiene una auto-imagen definida. En esto debe consistir un proyecto de branding estratégico en una primera fase, en tratar de explicar la marca, la organización y los productos como un todo tanto en términos del tiempo presente como dentro de esa visualización de futuro mencionada con anterioridad.

Lo que más llama la atención es la variedad de auto-imágenes que existen no ya en una organización, sino en el seno del propio equipo directivo. Evidentemente no estoy hablando de si se reconocen en sus productos o en sus actividades core, sino de si son capaces de precisar por qué y para qué hacen lo que hacen. Javier Fernández Aguado se refiere a esto como el “profundo sentido de la misión” en su estudio “El Alma de las Organizaciones” que ha servido de inspiración para el desarrollo del Brand Thinking® Model que muestro a continuación.

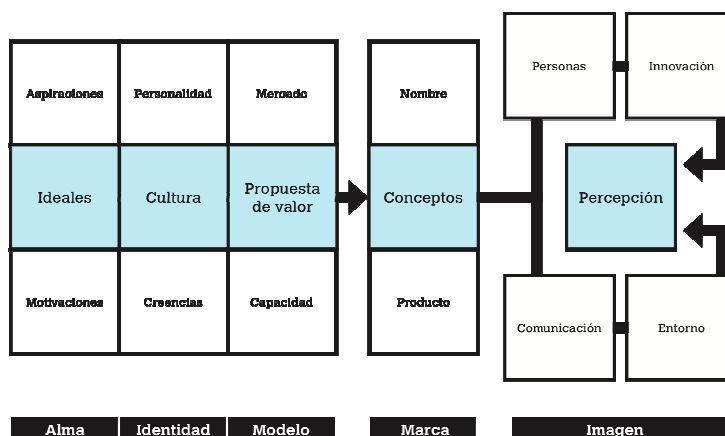


Figura 1: The Brand Thinking® Model, © 2012 Christopher Smith

Como se puede observar es un modelo que recoge todos los factores que intervienen en el proceso de branding desde lo intangible hasta lo operativo, pasando por lo estratégico y el modelo de negocio. Pero las casillas que se encuentran a la izquierda

del diagrama son las que resultan tan difíciles de rellenar para la mayoría de directivos, cuando son, a la vez, las imprescindibles para crear una marca sólida y perdurable.

6. Pensamiento estratégico

Uno de los problemas de la dirección estratégica es que se han popularizado una serie de métodos que sin ser malos per se, solo logran dibujar escenarios anodinos que no son más que prolongaciones en el tiempo de nuestra realidad presente. No es tanto un problema de las diversas herramientas como de su empleo ya que se pone el énfasis en el análisis en vez de en la visualización. Considero, sin embargo, que hay otro problema más profundo: la estanqueidad de la reflexión estratégica.

Reconozco que en el planteamiento de una estrategia hay que separar dos momentos, el de la reflexión y el de la acción. Así lo recojo, de hecho, en el tagline de mi propia empresa: "Primero las ideas. Después las palabras." Como ex-diseñador me es muy natural la noción de separar la actividad de reflexionar – explorar ideas con rapidez mediante bocetos a mano – de ejecutar – plasmar diseños definitivos y detallados. Pero como cualquier diseñador le dirá, y en esto se basa gran parte de las teorías del Design Thinking, es un proceso simultáneo, continuo, iterativo: los bocetos dan lugar a unos primeros diseños, que a su vez inspiran nuevos bocetos que también se ejecutan y que, normalmente, terminan en la papelera para atacar el proyecto desde un ángulo completamente nuevo. Es un proceso de exploración permanente cuya dificultad reside en identificar el momento en que se ha llegado al destino final.

En la empresa, sin embargo, la reflexión se separa físicamente de la ejecución. Se celebran una serie de reuniones o sesiones de reflexión a partir de las cuáles se elabora un plan que posteriormente se pone en marcha. Pero no se cambia la estrategia en función de la ejecución: el éxito o el fracaso de las acciones no lleva habitualmente a repensar la estrategia, sino a modificar la acción manteniendo la estrategia. No deja de resultar curioso que esto sea así teniendo en cuenta que gran parte de la teoría sobre estrategia empresarial se inspira en el campo militar (Sun Tzu o Von Clausewitz, por ejemplo) donde sospecho que la iteración es imprescindible: me cuesta creer que un Wellington no estuviera constantemente repensando su estrategia sobre la marcha, sobre todo cuando la situación se volvía adversa. El ajedrez es otro magnífico ejemplo de un campo donde esta actitud es imprescindible.

Un proyecto de branding es algo vivo y un plan para la marca creado a partir de modificaciones deseadas en la percepción del usuario es tanto como un plan estratégico para la organización. El contenido de la mayoría de las casillas del Brand Thinking® Model está en permanente cambio. Es por eso que, aún reconociendo que en un primer momento es necesario centrarse en la reflexión para establecer un plan tentativo, a partir de ese momento hay que pasar a la acción y tomar la actitud de pensar estratégicamente. Hay que realimentar estrategia y acción permanentemente y tener los reflejos y la habilidad de cuestionarse constantemente tanto lo uno como lo otro adaptándose sobre la marcha. Evidentemente, es en estos momentos cuando la cultura de innovación y la capacidad de intuición queda expuesta. Hay quien observa esta actitud de exploración permanente como la consecuencia de una falta de dirección, pero nada más lejos de la realidad. En una organización eficaz lo último que se necesita es una estrategia equivocada (el hundimiento del Titanic es paradigmático en este sentido) y es precisamente responsabilidad de la dirección estar atento, detectar el error y corregir el rumbo.

7. Desplegar internamente

La tentación de muchos clientes que piden proyectos de branding es empezar a trabajar lo antes posible en el despliegue hacia el mercado de la nueva identidad. Esto resulta comprensible ya que, evidentemente, el retorno monetario solo llegará cuando esto ocurra. Pero hay que insistir siempre en que un despliegue externo mediante una campaña de publicidad o un restyling de los puntos de venta será un fracaso si no se ha hecho un despliegue interno primero, sobre todo si se trata de un proyecto de branding corporativo (a diferencia del branding de productos, donde aún siendo importante, el despliegue interno es menos crítico).

El despliegue interno se puede hacer de muchas maneras y su intensidad normalmente dependerá de la envergadura de la transformación a comunicar, pero es inexcusable que los trabajadores tengan el conocimiento sobre la expectativa que se va a comunicar al mercado antes de que esta se produzca. Lo más habitual es elaborar una publicación – un brand book - donde se explica con detalle y de manera muy visual en qué consiste la visualización y las ideas en las que se va a basar la marca, y presentarlo en un evento que tendrá el mismo nivel de ambición que el proyecto en sí.

Pero lo más importante es mantener una serie de acciones internas continuas a posteriori. Hay que estar permanentemente educando, recordando el por qué y el para

qué de la organización y los medios y actitudes que se deben activar para lograr generar las percepciones adecuadas. A tal efecto, una serie de talleres que pongan en contexto el sistema (la organización y el mercado), la actividad de las diferentes áreas de la organización y las personas que las integran, son muy recomendables sobre todo si se realizan de manera capilar. Es decir, la dirección ejecutiva lidera los talleres con los mandos superiores, estos los lideran con los mandos intermedios, éstos, a su vez, con las personas a su cargo, y así sucesivamente.

Lo fundamental es recordar que toda la organización debe estar sincronizada en torno al proyecto. Todo lo que se dice y se hace y cómo se dice y cómo se hace impacta en la percepción del usuario, desde la manera de contestar a una llamada o dar soporte técnico, hasta los tiempos de espera.

8. Perseverancia

Aunque una buena percepción de la marca asegura retornos monetarios porque la deseabilidad es una palanca de demanda que permite cobrar un premium por los productos y generar compras recurrentes, estos retornos llegan siempre en el futuro. De hecho podemos afirmar con rotundidad que aunque sepamos exactamente cuánto cuesta un proyecto de branding y cuándo hay que hacer el desembolso, no podemos saber a priori cuánto va a ser el retorno ni cuándo llegará. Si el proyecto está bien diseñado y el despliegue se hace correctamente podemos asumir que llegará, pero la incertidumbre siempre permanece.

Lo que sí se puede afirmar es que si el proyecto se abandona al poco de arrancar, habrá sido un gasto, no una inversión. Esta es una carrera de fondo. Bueno, en realidad, ni siquiera es una carrera: estamos permanentemente alimentando la percepción del usuario a través de nuestras acciones. La gestión de la marca no se realiza en términos de pasado o futuro, sino de presente continuo. Por eso la perseverancia es clave.

Nada mejor que observar las marcas más admiradas. ¿El éxito de Apple se debe a lo que ha realizado en los últimos dos años? ¿Los últimos cinco, diez? ¿Y el de Coca Cola? ¿Pepsi? ¿Nike? Las marcas de éxito lo son porque entienden que la marca es demasiado valiosa como para considerarla un recurso táctico. Para estas empresas, es un activo estratégico y, como tal, al igual que se invierte constantemente en mejoras e

innovaciones tecnológicas, se invierte permanentemente en mecanismos que mejoren la percepción que el público tiene de la marca.

9. Consistencia

Las marcas cobran significado para los usuarios a través de cuatro ámbitos: la interacción con las personas de la organización; los productos y servicios que ofrece; la comunicación, entendida como el conjunto de los mensajes que difunde la organización tanto on-line como off-line; y el aspecto de los entornos en los que se presenta, que van desde las fábricas y oficinas hasta la página web, pasando naturalmente por los puntos de venta.

Independientemente de que un buen proyecto de branding se ocupará de que los estándares de calidad en cada uno de estos ámbitos estén alineados con la ambición del proyecto, la cuestión más importante es mantener la consistencia en el mensaje de fondo que se proyecta desde cada uno de ellos. De nada sirve anunciar que nuestro producto es fácil de usar si luego los envoltorios son imposibles de abrir sin la ayuda de unas tijeras de cocina.

Si antes apuntaba que la relevancia era una palabra clave en el branding, consistencia es probablemente la otra, ya que aquí es donde se verifica la credibilidad de la propuesta. El grado de importancia de cada ámbito en la coctelera de la marca evidentemente varía de un sector a otro y de una actividad a otra. Por ejemplo, para una aerolínea, un hotel o una empresa en el sector B2B, el factor "personas" es clave en tanto que gran parte de la opinión de un usuario va a girar en torno al trato recibido. Para un fabricante de ordenadores, de juguetes o de coches, sin embargo, probablemente "producto" sea lo más importante, mientras que para un portal de Internet lo será "entorno", es decir, su página web. "Comunicación" es transversal a todo y, por eso, contrariamente a lo que se suele pensar, aunque marketing tiene una responsabilidad permanente en la comunicación de la identidad de marca, no suele jugar un papel esencialmente importante en la creación de percepciones ya que éstas se generan más bien a través de experiencias personales. Dicho de otro modo, de la misma manera que la cultura no es una responsabilidad exclusiva del departamento de recursos humanos, la gestión de la marca no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing.

10. Experiencia de la marca

Todo lo anterior se puede resumir en una clave maestra: crear una experiencia de marca relevante, creíble y duradera. Si pensamos en nuestras propias vivencias como usuarios, nos damos cuenta de que las opiniones que tenemos de cualquier marca tienen poco que ver con el aspecto de su logotipo o la pronunciación del nombre. Nos influyen mucho más cuestiones como la accesibilidad, la experiencia de compra, el servicio post-venta, la ergonomía del producto, la exposición en el punto de venta, la opinión de nuestro entorno, nuestra realidad socio-económica, nuestras propias metas a corto, medio y largo plazo, el interés que tenemos por la categoría del producto... y un larguísimo etcétera.

Observando esta realidad uno se da cuenta de que el branding es una poderosa herramienta para poder ordenar todas estas "sub-experiencias" mediante estrategias y acciones encaminadas a generar pensamientos y emociones agradables en los usuarios. Eso, siempre que hayamos colocado al usuario en el centro de nuestra estrategia de marca. Porque, en resumen, el branding es todo aquello que hacemos para conectar la estrategia de negocio con la experiencia del usuario con el fin de generar una percepción positiva y, consecuentemente, ventas.