

Xavier Oliver Conti y Elisenda Serra Masip

MARCAS[®] **que sueñan**

Sólo las empresas que sueñan sobresalen
Prólogo de Josep Santacreu

Libros de Cabecera

Marcas que sueñan

Xavier Oliver Conti y Elisenda Serra Masip

El Bulli, Mercadona, Bausch&Lomb, Coca-Cola... son marcas que «lo tienen». De hecho, todas las empresas que verdaderamente sobresalen tienen ese «algo» en común. Sin embargo, hablar de algo que no tiene nombre es como asumir que tal cosa no existe, por lo que los autores le han dado un nombre, lo llaman **sueño**.

Hoy en día, lo único que puede hacer sobresalir a una empresa es que sueñe, y que su sueño sea compartido y nos llegue a todos. El potencial del sueño empresarial no tiene límites y cualquier marca, por pequeña que sea, puede sobresalir gracias a la persecución de su propio sueño. Detrás de cualquier actividad, por mundana que parezca, puede haber un sueño.

Mediante historias de éxito que constituyen excelentes fuentes de aprendizaje, los autores nos ayudan a descubrir y a explicar el sueño, a compartirlo con todas las personas que, de una manera u otra, están en contacto con nuestra empresa.

«Marcas que sueñan es un libro emocionante y cautivador. Su lectura resulta extraordinariamente inspiradora para quienes desean vivir la aventura de emprender proyectos y dirigir empresas en mercados muy competitivos».

Alfonso Sánchez-Tabernero, Rector de la Universidad de Navarra. Catedrático de Empresa Informativa

«La clave del éxito que consiguen las marcas que sueñan radica en que hacen que nuestros empleados, clientes y proveedores decidan pasar a la acción y recomienden activamente los productos, los servicios y la propia organización a todas las personas con las que tienen relación».

Angel Alloza, CEO en Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

El libro incluye un anexo con los autores y libros que harán descubrir al lector nuevas perspectivas, clave para construir relatos que faciliten la construcción de marcas sólidas, coherentes y trascendentes

IBIC: KJP
ISBN: 978-84-941066-6-8



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

9 788494 106668

Marcas que sueñan

Sólo las empresas
que sueñan sobresalen

Xavier Oliver
Elisenda Serra

Prólogo de Josep Santacreu

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid - New York

1ª edición: junio 2013

© 2013 Xavier Oliver Conti

© 2013 Elisenda Serra Masip

© 2013 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, ático
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Diseño de la cubierta: P.A.R.

Editor: Llorenç Rubió

Maquetación: Barreras&Creixell

ISBN papel: 978-84-941066-6-8

ISBN ebook: 978-84-941066-7-5

IBIC: KJP

Depósito Legal: B-13.818-2013

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

Dedicado a todos los líderes
que todavía no han aprendido
a soñar

Índice

Prólogo	9
Presentaciones	
Sobre Xavier Oliver...	15
Sobre Elisenda Serra...	17
PARTE I: Las sorpresas	
1. Sorpresa #1: Diferenciarse o «morir»	23
2. Sorpresa #2: El camino hacia la diferenciación es una escalera de cuatro peldaños	29
3. Sorpresa #3: Aquello que quieres es más difícil de sustituir	43
4. Sorpresa #4: No tenemos un cerebro, tenemos tres	49
5. Sorpresa #5: La revolución <i>low cost</i>	59
6. Sorpresa #6: Acumular no es tener más, es colapsarnos	65
PARTE II: El sueño	
7. Quien no sueña no sobresale	79
8. Los valores	111
9. Hacer algo mejor que nadie: la punta de lanza	117
10. El relato	141
11. La piedra en el lago	153
Epílogo	165
Anexo: Libros que amamos	169
Bibliografía	189
Agradecimientos	190

Prólogo

Al leer *Marcas que sueñan* me he sentido doblemente privilegiado. Por un lado, por poder leerlo en primicia; por otro, porque después de años de formación, a lo largo de los cuales he tenido entre mis manos docenas de libros sobre dirección y organización de empresas, con *Marcas que sueñan* al fin he podido disfrutar de un texto ameno, intenso y didáctico. Un libro del que destacaría su enfoque humanista, que emociona con frases como «si una empresa aspira a vender más, tiene que empezar a querer a las personas».

Otro privilegio, anterior al libro, fue poder aplicar estas nuevas ideas en nuestra empresa con el apoyo entusiasta de Elisenda y Xavier. Soy, por tanto, testigo de que este enfoque más humanista en la estrategia de una empresa no sólo sueña bien y emociona, sino que acaba dando resultado. Puedo asegurar que funciona y genera una tremenda energía.

Efectivamente, como se explica en *Marcas que sueñan*, disponer de un buen «relato» en la empresa nos brinda un momento mágico y es entonces cuando aflora el sueño; cuando se identifica el ADN de la empresa; cuando vemos en qué podemos ser los mejores; en definitiva, cuando definimos los valores que queremos compartir interna y externamente.

Marcas que sueñan nos da algunas claves para diferenciarnos y dirigirnos al alma de las personas. También aporta nuevos puntos de vista que provienen del análisis, de la reflexión y de una larga experiencia práctica de los autores. En el libro

se analiza, con diferente intensidad, la realidad de más de cuarenta empresas-marca y a partir de ahí propone un modelo que ha sido aplicado con éxito en diferentes organizaciones.

Para ser competitiva, una empresa ha de apoyarse en el talento de sus colaboradores. Un empleado con talento es mucho más que un profesional altamente capacitado. El talento es la suma de capacidad y de compromiso. Y un empleado comprometido aporta más que diez simplemente interesados. El compromiso es, por tanto, lo que nos permite recorrer ese kilómetro más que nos diferencia de nuestros competidores: un excelente servicio, una mayor productividad, un mayor nivel de ventas... El compromiso es también fundamental para garantizar nuestro futuro, para la sostenibilidad de la empresa, ya que es el empleado comprometido quien asume los riesgos que comporta la innovación, y sin innovación la empresa carece de futuro. Es una ecuación sencilla.

Pero no basta aunar compromiso y talento. Para que un empleado capacitado se comprometa y aporte su talento necesita un entorno de confianza, algo que necesariamente se crea a través de una dirección de personas honesta y coherente; y con una organización más transparente, libre, capaz de hacer equipo, y que incorpore entre sus objetivos alguno de los fines «trascendentes», con los que como seres humanos nos sentimos universalmente estimulados: libertad, amor, verdad, sabiduría, solidaridad, naturaleza, servicio, belleza... En este ámbito tan nuevo, y a la vez tan sugestivo, para el mundo empresarial es donde destaca la aportación de *Marcas que sueñan*.

La excelencia es la combinación de una buena idea y una buena ejecución. Si repasamos los personajes que más han influido en la Historia, encontramos hombres de acción con grandes principios, grandes valores y grandes sueños. Entre ellos, una de las personas que más admiro de la primera mitad de siglo XX: Antoine de Saint-Exupéry. Fue un gran escritor –se cumplen ahora setenta años de la publicación de su libro más popular, *El Principito*–, pero además fue un hombre de acción. Pionero de la aviación comercial y persona comprometida con la sociedad de su tiempo, con cuarenta y tres años se enroló voluntario en la aviación francesa durante la Segunda Guerra Mundial, y desapareció con su avión durante una misión. Nada mejor pues que una frase de Saint-Exupéry antes de empezar la travesía por este magnífico libro: «Si quieres construir un barco no empieces por cortar maderas y distribuir el trabajo, sino que primero has de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto».

Dr. Josep Santacreu, Consejero Delegado DKV

Presentaciones

Sobre Xavier Oliver...

Un día comiendo en la librería Laie con una amiga, hablando de cómo vemos el mundo de la comunicación, me preguntó si conocía a Xavier Oliver.

— ¿No? —se sorprendió—, ¡os tengo que presentar!

En mi mundo profesional, el de la comunicación, yo había oído hablar mucho de Xavier Oliver Conti, pero no lo conocía personalmente y lo tenía por un «gran hombre» de la publicidad. Y cuando digo «gran hombre» me refiero al término según la concepción que le dio Josep Pla: *Esta palabra, «grandes hombres», no tiene ningún sentido despectivo serio, más bien indica un cierto volumen en el personaje calificado de esta manera* (sic).

El «volumen» de Xavier lo percibo en conocimiento, en experiencias y como maestro. Durante muchos años me he dedicado intensamente al márketing y a la comunicación, en empresas grandes y pequeñas, en apuestas personales y compartidas. Pero ha sido colaborando con él cuando he aprendido y comprendido la comunicación y las marcas desde su lado más humano, y he podido despertar mi mejor parte, dejando a un lado cavilaciones y estereotipos que llevaba adheridos de manera invisible.

Cuando por fin nos conocimos, sin que ninguno de los dos lo supiera, una necesidad común nos unió: la voluntad de ayudar a las personas y a las organizaciones a expresarse de otra manera; de trabajar para vincular a las personas con las marcas, a quererlas y a querer construir un mundo mejor; y

la necesidad de interesarnos por las personas y por aprender cada día.

Los dos estábamos en un momento profesional en que sabíamos que queríamos aportar nuestra experiencia al mundo de las marcas y la comunicación, y teníamos la inquietud de hacerlo de forma diferente. Y así hemos ido tejiendo una filosofía común y propia, basada en experiencias y en proyectos que hemos podido desarrollar juntos.

Creemos en la inmensa capacidad que los humanos tenemos para soñar, para hacer realidad los sueños y generar seguidores. Y nos gusta ayudar a las empresas a mirar lejos, a descubrir estos ideales, a expresarlos, a compartirlos y a explicarlos.

¡Y seguimos tejiendo!

Elisenda Serra Masip

Sobre Elisenda Serra...

Cuando tengo que hablar sobre qué se debe buscar en un candidato, siempre lo explico en cuatro partes: la humanidad, la inteligencia, la experiencia y la clase. Bajo cada una de estas palabras se esconde la filosofía de vida que tiene cada uno.

Cuando pienso en humanidad mi mente evoca personas generosas, optimistas, humildes, involucradas, apasionadas y entregadas. Hay quien buscará otros valores, pero éstos son los míos.

Cuando pienso en inteligencia me refiero a personas que estimulen el pensamiento lateral, capaces de replantearse el mundo cada vez que haga falta y de no conformarse con los estereotipos; gente que busca ser la mejor del mundo en alguna cosa y no para hasta conseguirlo.

Cuando pienso en la experiencia me gusta encontrar personas que han bebido su vida hasta la última gota, que han disfrutado tanto de las grandes experiencias como de las pequeñas, que se emocionan cuando explican qué hacen y qué han hecho, que quieren a los que les rodean porque siempre ven lo mejor de cada uno.

Cuando pienso en la clase se me ocurre que la educación, el saber estar, hablar, sonreír y estar atento siempre a quien nos rodea son valores que deben ser compartidos para poder convivir.

Cuando encontré a Elisenda cumplía sobradamente todos estos parámetros. Su vida es intensa, generosa, ríe continua-

mente y le gusta saborear la vida. Su capacidad para excitar las neuronas ajenas es ilimitada y nunca pone límites al pensamiento y la invención. Tiene mucha personalidad y ayuda y admira y quiere de verdad a los que la rodean. Y es de fácil convivencia porque se interesa siempre más por los demás que por ella misma.

Encontrar a una persona con quien se pueda desarrollar un sueño ya es difícil. Encontrar a una persona con quien se pueda ayudar a los demás sin mirarse el ombligo todavía lo es más. Y nosotros hemos hecho una piña de las que no se deshacen fácilmente. Siempre mirando hacia fuera, yendo siempre a favor de los demás.

Y el sueño se ha cumplido como podréis leer en este libro. Hemos ido construyendo una forma de pensar y de hacer que ayuda definitivamente a las empresas a redefinir su manera de ver el negocio y que da resultados palpables en muy poco tiempo. Y se ha hecho realidad lo que leímos del admirado Jim Collins en su libro *Good to Great: «First who, then what»*. Ahora tenemos el *who* y el *what*.

Xavier Oliver Conti

Parte I

Las sorpresas

La sorpresa es hija de la curiosidad, de la búsqueda, del cuestionamiento continuo. Quien no quiere saber nada del mundo o de la vida difícilmente podrá llegar a sorprenderse alguna vez.

La sorpresa que llega sola, sin que la salgamos a buscar, en realidad se parece más a un susto, como el que nos dan cuando nos han preparado una fiesta, cuando recibimos inesperadamente una factura altísima de la electricidad, o cuando nos levantamos una mañana y, al mirarnos al espejo, descubrimos una nueva línea surcando una vieja expresión que hasta ahora no dejaba su rastro.

No. No queremos hablaros de las cosas que nos llegan por sorpresa, sino de la cantidad de cosas sorprendentes que podemos llegar a aprender y descubrir de la vida si nos encargamos de buscarlas.

Este libro trata sobre las personas y sobre cómo nuestra condición humana influye, interactúa y se refleja en otra realidad: la de la empresa y las marcas.

En este entorno hay un montón de cosas sorprendentes o que al menos a nosotros nos han sorprendido a lo largo de nuestra carrera. El relato que tenéis en las manos empieza con una selección de las que consideramos que mejor nos sitúan en el contexto actual; una condición indispensable (la de saber dónde estamos) para poder llegar a descubrir hacia dónde tenemos que ir.

Este terreno, el del futuro, es el que intentaremos mostraros en la segunda mitad del libro. Pero no avancemos acontecimientos. Queremos mantener la sorpresa...

1. Sorpresa #1: Diferenciarse o «morir»

Érase una vez el planeta Tierra. Érase 7 000 millones de personas conviviendo bajo el mismo cielo. Érase diferentes maneras de convivir, casi tantas como diferentes comunidades habitan este gran y diverso mundo. Érase una vez, en resumen, una gigantesca cantidad de seres humanos intentando encontrar su lugar en un espacio que, por muy grande que sea, no es infinito.

Intentando encajar, a lo largo de la historia nos hemos ido organizando en diferentes tipos de sociedades que a día de hoy llegan a mostrar características situadas en extremos opuestos.

En las zonas menos desarrolladas del planeta subsiste el tribalismo, una forma primitiva de organización social marcada por la tendencia a sentirse muy ligado al grupo al que se pertenece, ignorando incluso al resto de la sociedad. Por otro lado, en las sociedades contemporáneas más avanzadas el apogeo del individualismo ha culminado hasta imponer una forma de vida basada en la diferenciación respecto al resto de nuestros semejantes.

He aquí los dos extremos que anunciábamos: sociedades que se basan en la identificación entre sus miembros y sociedades que se basan en la diferenciación entre los mismos.

Pero este no es un libro sobre antropología (¿o sí?). En todo caso, los párrafos anteriores no se basan en ningún estudio o conocimiento antropológico contrastado, sino más bien en una intuición, en una sensación que no podemos evitar tener

cada vez que vemos un documental sobre tierras lejanas, cada vez que hojeamos una revista sobre destinos exóticos y, sobre todo, cada vez que volvemos a casa después de un viaje a un país de aquellos que llamamos «del Tercer Mundo». A simple vista, nos parece que cuanto menos desarrollada está una sociedad mayor es la colaboración, la solidaridad y la identificación entre sus miembros, y menor la competencia por sobresalir y destacar del resto del grupo.

La individualidad y el desapego parecen ser una característica propia de las sociedades más desarrolladas. En Estados Unidos, país mundialmente aceptado como la meca del progreso, los jóvenes acostumbran a irse de casa de sus padres a una edad temprana, recién terminada la secundaria, para irse a vivir allí donde esté su universidad. La cultura del país en materia de movilidad laboral también está especialmente arraigada, de manera que es muy habitual que después de la etapa universitaria los hijos no vuelvan a vivir en la misma ciudad o pueblo que sus padres, ni que sus hermanos. El reencuentro familiar se produce en vacaciones y fechas señaladas, pero es evidente que el sentimiento de familia ha cambiado: convertidos en individuos desde muy pronto, los jóvenes estadounidenses luchan por encontrar su propio lugar en una sociedad altamente competitiva en la que sólo prevalece quien sobresale.

Así las cosas, no es casualidad que sea precisamente en este contexto donde la sociedad de consumo ha encontrado su máxima expresión.

A lo largo de la historia las marcas han evolucionado de forma paralela a la sociedad, porque, al fin y al cabo, son un

reflejo de cómo vivimos y de lo que queremos o necesitamos las personas. Así pues, a día de hoy, las marcas se enfrentan al mismo reto que aquel joven de Estados Unidos que acaba de dejar el hogar familiar y necesita encontrar su lugar en el mundo: si quieren destacar, tendrán que diferenciarse.

**Si las marcas quieren destacar,
tienen que diferenciarse**

La masiva disponibilidad de productos y servicios para el consumo hace que nuestro cerebro sea incapaz de diferenciar entre unas marcas y otras si no son ellas mismas las que hacen un esfuerzo para aportar algo singular, único, que las separe del resto.

Pero ser diferente no es sencillo. Ni para las marcas, ni para las personas.

Pensemos por un momento en los esfuerzos que hacemos cada uno intentando destacar, aunque sea sólo en la justa medida para que los demás nos identifiquen y nos recuerden. A menudo utilizamos nuestro currículum, nuestra profesión, nuestras aficiones, nuestra ideología, el tipo de cosas que consumimos... Pensemos por ejemplo en cuando nos vamos de viaje. Queremos descubrir nuevos destinos, lugares verdaderamente auténticos alejados de aquellos más típicos donde se acumulan masas de turistas empaquetados. Y si no es posible, al menos queremos volver con una recomendación única, diferente, una pequeña joya que hemos descubierto antes que nadie. «Tienes que ir», «no te lo puedes perder», «no hay turistas», «es como tal o cual sitio hace veinte años».

En un momento en que mucha gente viaja, lo que nos identifica ya no es viajar sino hacerlo de una manera diferente.

En el universo de las marcas observamos una situación análoga. En un momento en que la tecnología facilita fabricar buenos productos, en un momento en que todos los segmentos del mercado están copados, en un momento en que cada tipo de consumidor ya cuenta con un ejército de productos destinados a sus gustos y necesidades particulares; en este momento, hay que buscar otras maneras de diferenciarse.

Las marcas parten actualmente de un principio de igualdad que las engulle y las asimila en una masa uniforme e informe de la que resulta muy difícil sobresalir por el producto que ofrecen, por el mercado en que se sitúan, o por el tipo de consumidor a quien se dirigen. Obviamente todavía hay marcas que consiguen destacar en una de estas orientaciones tradicionales, pero en nuestra sociedad, en la que a menudo nos alejamos de nuestros marcos relacionales para luchar individualmente por nuestra propia identidad, las marcas que nos llaman la atención lo podrían hacer por producto, mercado o *target*, pero con lo que seguro que lo lograrán es con algo muy distinto: **con sus valores.**

Los valores que nos unen

Los valores son lo que nos anima a recuperar cierta sociabilidad, cierto sentimiento de pertenencia al grupo. En una sociedad en que luchamos desesperadamente por diferenciarnos y sobresalir, hay momentos en que nos sentimos tentados a bajar la guardia y formar una piña con nuestros se-

mejantes. Son momentos en que alguna cosa nos llama a formar parte de ella, a asimilarnos en un grupo donde todos tengamos algo en común que nos identifica. Ese «algo» no es otra cosa que los valores que compartimos con el resto de los miembros del grupo.

El individualismo es una carrera de fondo en la que a menudo necesitamos parar y descansar. Por mucho que la competencia y la desconfianza atrofen nuestros instintos gregarios, de vez en cuando conseguimos expresar nuestros sentimientos de pertenencia si nos vemos atraídos por algo lleno de valores. Y cada vez más, esos valores se asocian también a las marcas.

Del mismo modo en que dejamos al margen la individualidad para convertirnos en seguidores de nuestro club de fútbol, también nos gusta que la gente nos reconozca por ser seguidores de una marca. Porque igual que un grupo de música o un club deportivo, una marca también puede llegar a generar *fans* si consigue representar unos valores que atraigan y retengan a las personas a su alrededor.

Queremos ser diferentes, pero también necesitamos sentirnos parte del grupo en determinados momentos.

Una marca llena de valores puede suponer una tregua en la lucha por la individualidad y las personas lo agradecemos con nuestra fidelidad. Las marcas que consigan encajar sus valores en este instinto gregario de sus clientes serán las que sobresalgan del resto

Ser diferente no es sencillo, pero es imprescindible. Hay que diferenciarse, o morir.

Los autores



Foto: Pol Tarrats

Elisenda Serra Masip (Barcelona, 1963) es licenciada en Filología, diplomada en Dirección y Gestión de Marketing y Función Directiva por ESA-DE y Posgraduada en Marketing por la UAB. Consultora y asesora estratégica de comunicación y marca, cuenta con una larga experiencia profesional en el mundo de la comunicación y el marketing. Ha ocupado cargos como Directora de Comunicación del Grupo Planeta, Directora de Marketing del Banco de Sangre y Tejidos de Cataluña, y Directora del Gabinete de Comunicación del Instituto Catalán de la Salud.

Xavier Oliver Conti (Barcelona, 1948) es Doctor en Comunicación por la Universidad de Navarra y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Trabajó en oriente próximo en la OMS y en el Concilio Mundial de las Iglesias. Fue monje y ermitaño. Presidente de BBDO España y miembro del consejo de BBDO Worldwide. Creador de la BBDO University. Profesor del IESE y de la Universidad de Navarra. Consultor estratégico y propietario de la bodega Oliver Conti.

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.