

EN PRIMER PLANO

El valor de la marca ABN Amro

Joseph Gelman & Bernhard Schaar

Socio y consultor de Prophet

En febrero de 2003, ABN Amro anunció un ambicioso programa de reorganización de sus marcas a nivel mundial. El modelo presentado (y posteriormente implantado) consistía en el uso de la *master brand* ABN Amro como soporte de las marcas locales en Europa, Estados Unidos y América Latina, así como una homogenización de tipografía, colores y logotipos. Durante el proceso, la empresa declaró que “con esta decisión, alineando las marcas de ABN Amro, combinamos lo mejor de dos mundos; mantenemos nombres locales fuertes que reflejan el compromiso y dedicación ante nuestros clientes, y por otro lado añadimos la fortaleza de ABN Amro, una marca global fuerte que simboliza conocimiento, solidez y sostenibilidad”.

En este contexto, y dado que las marcas deben actuar como palancas para mejorar los resultados del negocio, podríamos preguntarnos si ABN Amro realmente logró algún beneficio con este proceso de *rebranding*. Suponemos que cuando el grupo holandés decidió cambiar su modelo de arquitectura de marca, estimaba que el endoso de la marca principal en los

do, del endoso de ABN Amro en los casos de Banco Real en Brasil y Antonveneta en Italia.

Donde probablemente se mantenga la marca del banco holandés será en la banca minorista en Holanda, que será adquirida por Fortis, ya que probablemente es en su país de origen donde la marca ABN presente mayor fortaleza y valores diferenciales. Sin embargo, hay que considerar que el resto de negocios en Holanda irán a Santander (crédito al consumo bajo la marca Interbank) y RBS, que quiere fusionar el área de la banca mayorista de ABN Amro con su negocio existente para establecerse como un líder en la banca institucional y de empresas de alcance mundial.

Un esfuerzo inútil

En resumen, todo el esfuerzo que realizó ABN Amro desde 2003 en la unificación de sus marcas no es percibido como valioso por parte del mercado, que prefiere repartirse sus activos, obviar la posible fortaleza de la marca y la captura de supuestas sinergias que se obtienen al operar bajo una enseña global única. La marca



Imagen de una oficina del grupo holandés ABN Amro. / Efe

distintos mercados en los cuales opera le aportaría beneficios comerciales, más allá de reforzar la imagen de grupo unificado. Sin embargo, la marca no contaba con una presencia homogénea sino más bien con activos en lugares aparentemente independientes (Brasil, Holanda, Italia, Illinois), por lo que no creemos que existiesen grandes ventajas, desde el punto de vista de sinergias comerciales, por el hecho de contar con una marca integrada. Los que tampoco parecen ver mucho valor en esta marca integrada son los socios que están en proceso de adquisición de ABN Amro, ya que en el proceso de distribución de los diferentes activos romperá con el modelo de marca implantado en 2003, y probablemente se cambie el logotipo e incluso el posicionamiento de la mayoría de ellos.

El Banco Santander, siguiendo el modelo que viene aplicando de forma coherente, probablemente implante su marca y se deshaga de las actuales, sobre to-

ABN-Amro quedará, en el mejor de los casos, limitada a su mercado de origen (Holanda).

Esta situación plantea una serie de interrogantes muy interesantes sobre la utilización de grandes marcas a nivel global; si se aplican, porque realmente aportan valor al negocio o si simplemente se utiliza la misma marca por motivos de índole organizativos. La aparición de un consorcio dispuesto a despiezar el banco para multiplicar el valor de los activos parciales muestra claramente que el mercado no ha visto sentido comercial detrás de la enseña unificada. Es más, comparado con el caso de UBS –que por su parte ha optado al 100% a una marca única–, ABN se había quedado a medio camino. Dado su destino como marca, hubiese sido mucho más eficiente ahorrarse esfuerzos y recursos invertidos en un proceso global de *rebranding*, al cual, a día de hoy, el mercado no le ha dado ningún valor económico.