

Conversación con Jean-Noël Kapferer

Reconnecting brands to business

◀ Las marcas marcan cada vez más la prioridad en la agenda de la alta dirección. En la actualidad, existe un reconocimiento de que las marcas son uno de los pocos activos que pertenecen verdaderamente a una empresa, ya que cualquier otra ventaja competitiva, puede copiarse en seis meses. Jean-Noël Kapferer, profesor de la Escuela Superior de Comercio (HEC) de París, y autor de los aclamados best-sellers *Strategic Brand Management* y *[Re]inventing the brand*, habla con Roger Peverelli, uno de los socios de VODW Marketing, sobre los retos relacionados con las marcas que muchas grandes empresas deben afrontar. ▶

Hoy en día, los miembros del consejo de administración tienen mucho de qué preocuparse: la cuenta de resultados, equilibrar los costes fijos y las estrategias de expansión frente a las cifras de cada trimestre etc. No obstante, aunque son problemas dificultosos, no dejan de ser problemas concretos que tienen soluciones concretas.

Sin embargo, hoy en día, los consejeros también deben preocuparse de algo mucho menos tangible, menos blanco y negro, y más vulnerable a cualquier error por su parte: la marca. Una gran empresa como Unilever ha decidido reducir drásticamente el número de marcas. ¿Y si nosotros hiciéramos lo mismo? Nuestra marca es la conexión emocional entre los consumidores y nuestra empresa. ¿Cómo podemos asegurar una experiencia única para los clientes cada vez que éstos interactúen con la marca? Estas cuestiones ponen de manifiesto que los consejos de administración actuales deben abordar la gestión de las marcas de una forma muy distinta a cómo lo hacían los consejeros de generaciones anteriores. Ya no se trata de una tarea que pueda delegarse al director de marketing o al responsable de publicidad.

Kapferer: “Hoy en día se habla más que nunca de marcas. Supongo que, como mínimo, se publica un libro diario sobre este tema, tanto en Europa como en EE.UU. Esto ciertamente supone un reconocimiento de que un activo inmaterial sólido permite generar mayores beneficios. Todas las empresas japonesas se fijan en Sony a pesar de ser una compañía pequeña en comparación con por ejemplo Toshiba. Todos los establecimientos comerciales de occidente quieren tener en

sus estanterías la marca Sony, ya que se asocia con beneficios materiales, pero también tiene evocaciones intangibles, algo de lo que carece Toshiba”.

BRANDS DRIVE BUSINESS

Peverelli: “Casi todas las actividades de gestión de marcas se centran en el posicionamiento de éstas en términos de diferenciación con la competencia, y, por tanto, suelen resultar en una matriz bidimensional.

No se presta suficiente atención a los factores que determinan el valor comercial de la marca; a las percepciones de la marca que hacen que los clientes prefieran comprar una marca. Siempre debería existir una conexión clara entre *building brands and building business* el desarrollo de la marca y el desarrollo de la empresa. De hecho, una marca verdaderamente sólida genera mayores resultados, y, por tanto, un crecimiento superior con respecto a los años anteriores.

“Las empresas gastan millones en programas que tratan de capacitar a todos los empleados para que la marca sea más tangible. Y tienen toda la razón”

Ha llegado el momento de reconectar los modelos de gestión de marcas con los modelos de negocio”.

Kapferer: “Creo que el mundo de las marcas está enamorado de sí mismo. De hecho, se ha convertido en un mundo cerrado, que cuenta con sus propios conceptos y se olvida de

Jean-Noël Kapferer:
“Una marca que no
genere beneficios no
tiene ningún valor
justificable”.



los aspectos esenciales de la creación de valor. Es bueno tener una visión integrada de las marcas para que nos recuerde una verdad básica: las marcas son activos condicionales.

Todos los abogados saben que no se puede registrar una marca comercial salvo que exista un producto y un proceso de negocio basado en el mismo. Es importante que reconozcamos que no hay marcas sin empresas, pero sí puede haber empresas sin marcas.

Cuando Phil Knight se reunió por primera vez con sus distribuidores, Nike no era una marca: era un nombre impreso en una caja de zapatillas y en las tarjetas de visita del señor Knight y de sus comerciales. Por tanto, lo primero es la empresa. La creación posterior de la marca puede ayudar a las empresas al desarrollar un reconocimiento y una imagen de marca, que, a su vez, se convierten en una ventaja competitiva. También crea una barrera a la entrada.

Una marca que no genere beneficios no tiene ningún valor justificable. Es el momento de que, por fin, se logre la convergencia entre las *consumer brand equity measures* y las *financial brand equity measures*”.

LIVING THE BRAND

Peeverelli: “En las empresas de servicios concretamente, y también en las empresas que fabrican productos, donde el servicio constituye un elemento esencial de los mismos, los valores de la marca deben demostrarse en el contacto diario con los consumidores. De hecho, dichos valores deberían ser el parámetro de diseño más importante para los procesos de contacto con el cliente.

Sin embargo, la implementación de los valores de la marca casi siempre se limita a la identidad corporativa y a la publicidad; un dinero desperdiciado en cuanto un cliente contacta con la empresa y queda decepcionado”.

Kapferer: “En el sector bancario, ¿las marcas crean o heredan valor? Creo que más bien lo segundo. La imagen de marca se genera a lo largo de una serie de contactos con la empresa a través de todos sus medios: personal, centros de atención al cliente, Internet, folletos, *mailings*, productos, calificaciones, publicidad, patrocinio, etc. Todo ello queda almacenado en la memoria a largo plazo de los clientes, en el apartado de “marca X”, y allí se mezcla con evocaciones anteriores, como: “Mi padre también solía ir allí”, etc.

Esto nos recuerda que las marcas se crean desde abajo. Desde el punto de vista del cliente, van desde la experiencia a la esencia. De hecho, en el proceso gerencial nos movemos en sentido descendente, primero preguntamos cuál es la esencia de este banco, su identidad principal, lo que le diferencia de todos sus competidores a lo largo del tiempo, pero salvo que esta identidad se active en el momento del contacto, nunca se convertirá en una realidad experimentada para sus clientes. Es justo por esto, que las empresas gastan millones en programas que tratan de capacitar a los empleados, agentes, y las personas que trabajan en el departamento de atención al cliente.etc., Lo hacen para que la marca sea más tangible. Y tienen toda la razón. <<

Roger Peeverelli, rpeeverelli@vodw.com, 93 456 80 32