

DEBATE Los directores de Márketing de Samsung, BBVA, Grupo Essilor y 'El Mundo' analizan las oportunidades y desafíos de su profesión hoy día.

“No puedes comprar el amor a tu marca”

Juanjo Becerra. Madrid

Como alfareros, los directores de Márketing moldean entre sus dedos las marcas, productos y compañías para los que trabajan. Amasan valores, pulen ventajas competitivas y perfilan la relevancia pública. Siguen siendo alfareros, pero también analistas, *community managers* e incluso creativos. Los de BBVA, Samsung, Essilor y EL MUNDO nos cuentan cómo es su trabajo en el siglo XXI.

Pregunta. ¿Es más difícil que hace 20 o 30 años construir marcas?

José Luis Arbeo. Lo que hacemos no cambia, pero se ha complicado el mundo. La multiplicidad de estímulos y de cacharreo a la que estamos expuestos hace que el 70% de las marcas sean irrelevantes para la gente, no le aportan calidad de vida, no están comprometidos con ellas y les da igual si existen o no. Por eso, la guerra, hoy en día, es que tu marca destaque y sea relevante.

Luis Elzaurdia. Eso exige mucha más coherencia en la organización. Ya no sólo es una labor de marketing, sino transversal. Todos tienen que estar perfectamente alineados para que los objetivos, la estrategia, el posicionamiento... sean creíbles y coherentes. Si no, pierdes tu esencia y los consumidores lo perciben.

Alfonso Fernández. La globalización nos obliga, además, a adaptarnos a los países y a las necesidades locales de cada nación.

Raquel Castuera. En los últimos años yo he oído mucho decir que la marca ya no era relevante. Que lo importante ahora era poner tu producto en el canal digital adecuado y con un precio óptimo. Sin embargo, las *puntocom* están trabajando muy bien la construcción de marca para diferenciarse. Es la columna vertebral de una organización, la que plasma una oferta al consumidor más allá de un producto físico: un compromiso con su comunidad, una afinidad con sus valores, una garantía de calidad.

L.E. El que sea más inmediato ahora el proceso de compra no está para nada refinado con que las marcas estén bien construidas en términos de valores, que tengan unos principios muy sólidos y una pirámide muy bien construida.

J.L.A. De hecho, es al revés, hace más obligatorio distinguirse antes en la cadena temporal. Las grandes marcas destacan porque tienen una gran visión de la vida y apelan a la conexión emocional con la gente.

A.F. Y esa diferenciación no consiste en cubrir necesidades, algo que pueden hacer igual las marcas blancas, sino en intangibles como ese orgullo de pertenencia, que cada vez es más importante porque aporta un valor no copiable.

P. ¿Cómo afectaron los años más duros de la crisis al posicionamiento de las marcas potentes frente a las blancas?

J.L.A. En lo peor de la crisis (2011, 2012), a nosotros nos pasó factura desinvertir, por prudencia, en algunas de nuestras categorías. En cambio, el *retail* se ganaba el aprecio de la gente porque sentían que se preocupaban por ello mientras sentían que los bancos no hacíamos nada. En lugar de agazaparnos cuando nos acusaban de ser culpables, en parte, de la crisis, tendríamos que haber mantenido nuestra voz y nuestros puntos de vista sobre el país, nuestras soluciones a la crisis... En los últimos años hemos vuelto al *abc*, a invertir en comunicación y a no tener miedo a hablar.

A.F. En esos momentos, los básicos hay que cubrirlos. Tienes que seguir ofreciendo el mejor producto con innovación, con desarrollo, con un punto de diferenciación que te coloque por encima de tus competidores. Y conviene invertir también en comunicación, porque la relevancia la puedes comprar, pero no el amor hacia tu marca. Y ahí tienes que empezar a buscar conexiones emocionales, hablar más de comunicación y menos de publicidad. Lo que busca una marca es una relación largoplacista que no se consigue con mensajes exclusivamente comerciales.

L.E. Yo es que no creo que las marcas blancas sean un fenómeno esencialmente distinto. Son simplemente un nuevo competidor en el mercado con una propuesta de valor algo distinta a la que solíamos tener

JOSÉ LUIS ARBEO

Director de Márketing Operativo del BBVA. Comenzó su carrera en el Servicio de Estudios de Alcampo. En Procter & Gamble, fue brand manager de Head & Shoulders, Pantene y Vidal Sassoon. En Estée Lauder fue Márketing manager de Clinique, y en 1996 llegó Telefónica Móviles, donde dirigió distintas unidades, y después ocupó la Dirección de Clientes de Digital+.

LUIS ELZAURDIA

Director de Márketing de Essilor Group. Más de 15 años de experiencia en el área comercial (Ventas y Márketing) de empresas multinacionales líderes en bienes de consumo y electrónica de consumo: Pepsico, Gillette, Procter & Gamble, LG y Essilor. Gestión de equipos y experiencia de negociación de clientes.



las marcas tradicionales. O apelas al consumidor de una manera más emocional o te subes al carro con una política de precios más agresiva.

R.C. En los primeros años de la crisis, casi todos intentamos competir en precio con la marca blanca de nuestro sector. Y claro, bajas precios, reduces márgenes e inviertes menos... y ese círculo vicioso te lleva a la hecatombe. Hay que tener la cabeza muy fría, continuar invirtiendo y repetir ese posicionamiento una y otra vez. Las marcas que lo hicieron así en la crisis son las que han sobrevivido.

J.L.A. Y también es fundamental

innovar en la manera de dar valor. Muchos clientes no necesitan un gran banco cuando hay *fintech* que te pueden dar el mismo servicio, así que estamos utilizando la inteligencia colectiva con la que contamos para ofrecer productos que anticipan problemas y soluciones a los clientes. Y por supuesto, al final de ese proceso, la misma oferta de producto.

R.C. Nosotros, con un periódico, no podemos continuar siendo meros dispensadores de noticias, porque eso no nos da una diferenciación en el mercado. Tenemos que aportar un valor y un vínculo emocional con el

lector. Es clave. Si te centras en una relación muy contractual, como antiguamente, ahí es cuando tienes muchas debilidades en el mercado.

P. Frente al riesgo de agazaparse, ¿existe también el riesgo de elevar el tono hasta la caricatura?

A.F. Ahora lo importante es tener algo que comunicar, y luego ya pondrás los medios para que ese mensaje trascienda y se dé a conocer. Piar por piar no tiene sentido.

J.L.A. Hoy en día, en las redes sociales, todos somos editores. Si haces tuyo el contenido de una marca y lo compartes, eso toma una vida distin-



ALFONSO FERNÁNDEZ

Director de Márketing Corporativo de Samsung, liderando lo referente a creatividad, medios, investigación de mercados, desarrollo de 'app', 'e-commerce' y patrocinios para todo el portfolio de la compañía. Experiencia previa en márketing de Kelloggs y Coca Cola. Premio Eficacia al mejor profesional sub 41 en 2015.

RAQUEL CASTUERA

Directora de Márketing 'El Mundo'. Profesional con más de 20 años de experiencia en Márketing y Desarrollo de Negocio en grandes compañías como Procter & Gamble, L'Oreal, Gillette, LG, Nivea y Unidad Editorial. Experta en la integración del Márketing On/Off. Probada experiencia en Gestión del cambio. Gestora de grandes equipos tanto locales como internacionales.

te donde se ha democratizado el mundo de la comunicación. Ya no es un monólogo ni un mensaje encapsulado, sino un diálogo real y en tiempo real con los clientes. Eso sí, tienes que estar dispuesto a escuchar como marca cosas buenas y malas. Pero es una herramienta apasionante para ver lo que funciona, lo que no, para ver cómo fidelizar, acciones de *performance*... Un lugar donde las marcas tenemos que estar sí o sí.

J.L.A.— Yo si veo un problema en que, hoy día, es tan fácil comunicar para cualquier empleado de cualquier compañía que no es fácil controlar todos esos perfiles personales, aunque no sea alguien de márketing.

R.C.— A mí me preocupan dos cosas: que las redes se conviertan en un buzón de quejas que deberían canalizarse por otro lado y ser conscientes de que vas a recibir mensajes buenos y malos y hay que saber escuchar y tomar decisiones en base a eso.

L.E.— Claro que hay riesgos, pero es un privilegio tener esos canales de comunicación con tus clientes y la posibilidad de recibir *feedback* positivo o negativo en tiempo real. Si los consumidores están ahí generando contenidos, nosotros tenemos que exponernos también a cometer fallos.

P.— Los formatos *online* invasivos han generalizado el uso de *adblockers*...

J.L.A.— Con el tema de los *adblockers*, vuelve a imponerse el sentido común. Si tu contenido es relevante e interesante, no hay *adblocker* que valga.

R.C.— Los lectores nos dicen que no quieren renunciar a la publicidad, porque les aporta cosas. Lo que les molesta es la que invade su privacidad o que no les deja tener una experiencia óptima de lectura. Y lo que esperan con el *big data* es que les ofrezcas publicidad adaptada a sus gustos y necesidades.

A.F.— Los culpables somos, en parte, los anunciantes, que hemos mane-

jado en exceso esa forma de llegar al público y no hemos cuidado la afinidad en las creatividades o los canales. Sigo viendo publicidad invasiva que, por mucho que intente clicar en el aspa, te acaba redirigiendo al *site* del anunciante. ¿Eso es interesante para el anunciante, para el medio o para el usuario? No.

R.C.— Lo importante es que aquí medios y anunciantes seamos conscientes y trabajemos juntos para hacer una publicidad adecuada.

P.— Las fronteras entre publicidad y contenido son cada vez más difusas. ¿Es ese un nuevo campo de oportunidad de cara al futuro?

J.L.A.— Aunque han ido cambiando el formato y los soportes, la publicidad sigue yendo de lo mismo: de

captar la atención de la gente con algo que le interesa más allá del producto que vendes. Y luego, es verdad que internet no tiene las limitaciones de los formatos que te ofrecen los medios, más cortos y unidireccionales, así que puedes tener conversaciones más largas, que la gente te comparta, tener *feedback*...

A.F.— Lo importante de los contenidos es el rol que desempeñan en el recuerdo y en la vinculación a tu marca. Cuando desde las marcas hablamos de un mensaje a largo plazo y de establecer relaciones emocionales, tenemos que hablar a las personas, con independencia de si son o no consumidores, porque todos pueden serlo en un futuro y, en las redes sociales, serán *influencers* y generadores de opinión sobre tu marca.

J.L.A.— Si piensas en la palabra, en el momento en el que el consumidor consume tu marca, desaparece la relación, cuando lo que quieres es que comparta tu marca, que esté orgulloso de usarla, que hable de ella, que la recomiende...

L.E.— Y también hay un compromiso con las personas. Ellos comparten y crean contenido, así que las marcas tienen que hacerlo también. Es verdad que eso va a requerir más recursos internos para crear esos contenidos, pero también va a generar más valor de marca.

R.C.— Efectivamente, ya no queremos tener consumidores, sino fans. Gente que espera con ilusión que lances el nuevo producto, que te va a perdonar los errores y que te va a seguir siendo fiel.

P.— Generar contenidos de calidad es más caro, ¿es fácil convencer a una compañía de que es imprescindible?

J.L.A.— Pero es que al final es un tema de medir el retorno que se obtiene en su negocio y en su imagen de marca con una serie de contenidos y compararlo con lo que se obtenía mediante *spots* convencionales u otras técnicas. Seguro que te llevas sorpresas. Las marcas que lo hacen muy bien consiguen que sean los demás los que hacen contenidos jugando con la marca. Ahí es cuando demuestras que has hecho fans.

A.F.— ¿Y es más caro en función a qué? ¿qué medimos? Puede ser que la inversión sea más costosa desde el punto de vista del dinero pero también de estructuras, de convencer a la organización... ¿pero la medición debe ser de ventas a corto plazo, de recuerdo a largo plazo, de número de personas que comparte...? Ahí radica el éxito de las acciones.

R.C.— Hoy día puedes hacer *branded content* con un precio razonable. Todo el mundo tiene un móvil, una cámara... y no necesitas tener una resolución increíble o postproducción. De hecho, se valora mucho la frescura de la pieza. Y tampoco es cierto que los *spots* de 20 segundos sean siempre más baratos.

J.L.A.— Y muchas veces, las palancas que tienes que mover para ventas son diferentes de las de construcción de marca. Apostar por una campaña con un 2x1 te ayuda a aumentar ventas, pero no a construir marca.

R.C.— Efectivamente, si das algo gratis hoy, el día en que dejes de darlo, dejarán de comprarte.

ta y va cambiando. Y otra clave es cómo te busca la gente, en qué consideras que le aportas valor.

L.E.— Si la creatividad no contribuye a lograr los objetivos de la compañía, fundamentalmente en resultados, no es buena. Tiene que ser *eye-catching* y tiene que trasladar los valores de la marca, pero al final tiene que contribuir. Dentro de la función de márketing, una parte es entretener, formar, divertir... pero siempre orientado a los resultados y a la consecución de los objetivos.

P.— ¿Las redes sociales son para las marcas más una oportunidad, una

“Las palancas que hacen crecer las ventas son distintas de las que ayudan a construir marca”

“Si la creatividad no contribuye a lograr los objetivos de la compañía, entonces no es buena”

amenaza o un desafío?

J.L.A.— Las marcas que hemos ido con prudencia a gestionar eso, hemos intentado escuchar mucho al principio, sobre todo en ciertas categorías, intervenir principalmente para dar soluciones... Y luego ya nos hemos ido atreviendo a intervenir como generadores de contenidos y de conversación. Va tan rápido que los resbalones se pueden magnificar mucho y se puede hacer mucho ruido. Si aciertas, también tienes más repercusión.

A.F.— Para mí, oportunidad y desafío. Me parece un mundo apasionante