

## EL BRANDING PENDENCIERO

*Leandro Africano*

La actividad periodística suele tener momentos muy particulares. En mi caso me ha convertido en el periodista latinoamericano que más veces ha entrevistado a Al Ries, atributo que no tiene importancia por fuera del ámbito del branding y marketing. Incluso, tampoco es una personalidad difícil de hallar, entonces, el mérito reside exclusivamente en el contenido de sus reportajes. Allí, y también en sus libros, suele ser muy duro con las compañías que cometen errores y nada condescendiente con las que logran aciertos. En los últimos 25 años se ha convertido en uno de los consultores de marketing y branding más destacados del mundo y sus palabras aun se mantienen vigentes porque sabe interpretar muy bien cada momento histórico, político y económico.

Los textos que siguen son el resultado de las entrevistas realizadas para la Revista Infobrand en 2006, para Revista Apertura y Mercado en 2009 y para el suplemento iEco de Clarín en 2010.

*Revista Infobrand, septiembre de 2006*

### **El gran provocador**

Al Ries es, desde al menos hace 20 años, uno de los máximos gurúes norteamericanos en temas de marketing. A partir de la creación del concepto de posicionamiento, que le permitió a infinidad de empresas entender qué debían hacer con sus productos y servicios para comunicarse correctamente con los consumidores, hasta las 22 leyes inmutables del branding y el marketing, este autor no ha parado de generar controversia en el management internacional a partir de sus polémicos puntos de vista. Como si fuera poco, también arrinconó a los creativos publicitarios al señalar que las relaciones públicas lentamente quitarán presupuesto a la su actividad. Su última gran polémica fue asegurar que el branding se irá adueñando del lugar y la importancia que hoy ocupa el marketing. En esta entrevista exclusiva con Infobrand se opone a la convergencia de servicios de las agencias de publicidad, critica la falta de foco de negocio de Sony, señala la ineficacia del marketing directo y desatiende las calificaciones de valor de marca que elabora

anualmente Interbrand. En definitiva, vuelve al ruedo y plantea una nueva polémica que moviliza las bases del marketing mundial.

La primera revolución que generó Al Ries se inició hace poco más de 20 años, cuando definió claramente cómo debían hacer compañías para ganar competitividad: creó junto a su colega Jack Trout los conceptos de focus (enfocarse) y posicionamiento. Según el autor si todas las empresas trataran simplemente de satisfacer las necesidades del consumidor, ofrecerían prácticamente lo mismo y se comportarían de forma muy poco competitiva. Para tener éxito, la empresa debe orientarse a la competencia, buscar puntos débiles en el mercado y después lanzar ataques sobre esos puntos. Se trata, entonces, de posicionarse en aspectos importantes y únicos frente a los ojos del consumidor.

En la década del 90 manifestó que “Las Relaciones Públicas son las que efectivamente logran la construcción de marcas globales; la publicidad, en cambio, es la responsable de lograr la explosión de ventas de los productos de esa marca. Para terminar de rematar a los publicitarios, expuso frases tales como: “La publicidad no tiene credibilidad absoluta, porque es hablar bien de uno mismo”; “Las Relaciones Públicas logran credibilidad por el ‘efecto de la tercera parte’, donde se considera que una tercera parte es mucho más imparcial para demostrar las bondades de una marca”; “La publicidad solo busca creatividad, mientras que las Relaciones Públicas necesitan conceptos, de otra manera los medios no le prestarían atención”; “La publicidad debe tomar la posta, una vez creada la marca, para lograr que el producto sea consumido”.

### **Comencemos por lo más difícil. ¿Puede ofrecernos su propia definición de branding y para qué se utiliza?**

El branding es el proceso de construir una posición favorable dentro de un mercado específico para un producto o servicio de una compañía en las mentes de los consumidores. Las empresas son dueñas de fábricas y marcas registradas, pero en definitiva los consumidores son los verdaderos dueños de las marcas.

**En su libro Focus, escrito hace casi 10 años, señaló que el futuro de las compañías dependerá de su capacidad de utilizar la gestión de marketing para progresar y desarrollarse. ¿Cómo ha cambiado ese cuadro desde entonces?**

Pienso que el marketing actualmente tiene aún mayor importancia que en el pasado cercano. Casi todos los logros recientes de marcas globales fueron previamente casos exitosos de marketing y no de producto. Entre otros pueden mencionarse el iPod de Apple, Red Bull y Starbucks.

### **En un mundo cada día más globalizado, ¿qué es lo que se puede aprender de la revolución económica asiática y su marketing?**

Si hay una región del mundo que demuestra el poder de estar enfocado es justamente Asia. El gigante Sony, por ejemplo, violó la mayor parte de nuestras reglas de marketing, sobre todo la que señala los peligros de extensión de línea y continúa luchando por sobrevivir. En los últimos 10 años Sony tuvo beneficios netos, descontando impuestos, de apenas 1.7 por ciento. Admitamos además que cuando una empresa japonesa con la trayectoria de Sony designa a un inglés, en este caso Howard Stringer, como CEO, es porque se encuentra en verdaderos problemas. Por el contrario una compañía enfocada es Nintendo, que alcanzó beneficios netos, descontando el pago de impuestos de los últimos 10 años, de 14.6 por ciento. Sony está en todo. Nintendo tiene su centro de negocios en los videos juegos y sus usuarios. Además, Nintendo no es líder en video juegos y Sony sí. Desafortunadamente, la mayoría de las compañías globales quieren ser como Sony y no como Nintendo. Otras empresas como Samsung y Toshiba intentan vender todo bajo su paraguas de marcas, pero a la larga esta estrategia mina su capacidad de construir marcas fuertes. Insisto con la idea: la marca más exitosa de Sony no es Sony, es Playstation.

### **Reglas para comenzar**

#### **Para una compañía que Inicia sus operaciones, ¿cuál es para usted la herramienta más importante del branding que debe utilizar?**

Lo fundamental es ser el primero en una nueva categoría. Es lo que hizo famosas a las marcas que antes mencionábamos: Red Bull (primera bebida energizante); Starbucks (primera cadena de cafeterías con alto valor agregado); iPod (primer reproductor MP3 de alta capacidad).

#### **De acuerdo a su punto de vista, ¿podría jerarquizar las siguientes herramientas del marketing según la importancia que tienen para una compañía que opera en el mercado masivo?**

- a. A. Marketing: El marketing abarca todas las actividades que la compañía realiza hacia afuera, en comparación con aquellas internas, tal como producción, finanzas, las relaciones con los empleados. El marketing alinea la empresa con sus clientes y potenciales clientes, incluyendo medios, el gobierno y otras organizaciones exteriores que pueden ayudar u obstaculizar su éxito.
- b. B. Branding: Las marcas viven o mueren dentro de las mentes de los consumidores y los prospects. En definitiva, la construcción de una marca es el objetivo de un programa de marketing.
- c. C. Publicidad: Es una herramienta y solamente una herramienta de un programa de marketing. Dependiendo de las circunstancias, la publicidad puede ser parte o no de un programa de marketing. La marca se debe construir con las relaciones públicas. Es necesario utilizar la publicidad para mantener marcas una vez que éstas sean construidas por las relaciones públicas.
- d. D. Diseño y Packaging: El diseño y el packaging también son herramientas de un programa de marketing. Antes de que se considere cualquier diseño, lo primero a decidir es la estrategia de la marketing de la compañía. Estrategia primero, diseño en segundo lugar.
- e. E. Relaciones Públicas: Son la herramienta esencial en la construcción de la mayoría de las marcas, aunque hay algunas excepciones. Las relaciones públicas primero, la publicidad después, ése es nuestro lema. Las excepciones serían productos como el alcohol y los cigarrillos, que son muy difíciles de comunicar a través de relaciones públicas y los productos para chicos, por ejemplo chicles y caramelos, por la misma razón.
- f. F. Marketing Directo. Otra herramienta de la comercialización que es útil en algunos casos y no en otros. Debido a altos costos, el marketing directo se está convirtiendo en una herramienta poco eficaz dentro del mix de marketing.

### **Articular el Branding**

**¿Es el branding un verdadero aliado de la convergencia de servicios y de productos bajo un mismo producto de una marca?**

Si el servicio se incluye dentro de los beneficios del producto que un consumidor compra, entonces el branding es aún más importante. Los consumidores son más proclives a comprar los artículos de una empresa en la que confían si cuentan con que ésta les ofrezca un servicio añadido en el futuro para mantener vivo el producto. Pero se necesita tener una marca muy fuerte si se está vendiendo un paquete que incluya el producto y un servicio para el futuro.

**¿Cuál es para usted la conclusión más importante de su último libro *The Origin of brand?***

A pesar del enorme volumen de información que existe sobre estema de la convergencia, está sucediendo totalmente lo contrario. Lo que puede verse es una “divergencia”. Es decir, cada categoría está divergiendo y se convierte en dos o más categorías nuevas. La computadora era usada simplemente como una computadora cuando se llamaba ordenador central. Hoy tenemos computadoras de rango medio, de escritorio, portátiles y de mano. La computadora no convergió en ningún otro producto, al contrario él se diversificó.

**¿Cuál será para usted el futuro del branding orientado a la comercialización de una marca y el branding encaminado a la valuación financiera de una marca?**

En gran medida, el aspecto más importante del branding (o de construir una marca) es ayudar a los productos y servicios. El valor financiero de una marca (según lo calculado por Interbrand y otras empresas similares) es sobre todo un ejercicio del ego para hacer que los ejecutivos de las empresas de ese ranking se sientan conformes con sus marcas. Virtualmente nadie compraría una marca basada en los cálculos de su valor intangible. Puede ser que adquieran una marca, basada en el valor de sus ventas y beneficios netos.

**Creatividad y Publicidad**

**¿Cómo será el futuro de la agencia de publicidad tradicional, de su papel y de la cultura?**

La agencia de publicidad tradicional pudo sobrevivir a un sinnúmero de cambios revolucionarios que ocurrieron en el marketing, incluyendo

el amanecer de las relaciones públicas y de medios alternativos como Internet. Pienso que la agencia de publicidad tradicional tiene un futuro brillante especialmente si se centra en lo que mejor hace: mantener marcas ya existentes. Una agencia de publicidad tradicional incurriría en una equivocación muy grande si amplía su gama de servicios para incluir relaciones públicas o el marketing directo, por ejemplo. Algunas agencias intentaron este acercamiento, llamado “marketing integrado”, pero casi ninguna tuvo políticas acertadas. Es verdad, por supuesto, que los grandes conglomerados de publicidad compraron una amplia gama de compañías de marketing, incluyendo agencias de relaciones públicas. Pero no integraron estas agencias en sus unidades de publicidad tradicionales. La especialización siempre le gana a la generalización.

### **Centrándose en la publicidad, ¿cómo piensa que está la creatividad y el management si se comparan EE.UU. y Europa?**

No estoy actualizado en temas de gerencia, pero en cuanto a lo relacionado con creatividad no hay pregunta posible, porque la publicidad europea tiene mayor creatividad. Es decir, se centra más en lo nuevo y diferente. Esto no significa necesariamente que la publicidad europea sea más eficaz. La creatividad por la creatividad misma no es necesariamente una buena cosa. Si tuviera que hacer una crítica sobre la publicidad actual en América y Europa, sería su carencia de consistencia. Una buena campaña publicitaria debe ser cambiada sólo si la situación de la compañía varía. Pero muchas empresas modifican su publicidad cada año y eso es generalmente un error.

### **¿Cómo observa el mundo publicitario sus ideas?**

Obviamente casi todas las agencias de relaciones públicas de Estados Unidos conocen nuestro libro “La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas”, y están totalmente de acuerdo. En la vereda de enfrente las agencias de publicidad se oponen al concepto que estamos proponiendo. No todos, sin embargo. Hemos recibido muchas críticas hacia nuestro trabajo, pero creo que son ideas que deben madurar en el tiempo. No puedes tener pensamientos fuertes sin crítica. En el conjunto, sin embargo, estamos muy satisfechos con las repercusiones que provocaron en el ambiente del marketing.

## **Visión del mundo**

### **Para usted, ¿cuáles son las compañías que mejor hacen branding en Estados Unidos, Europa, Asia y América latina?**

Usted y sus lectores deberán perdonarme pero volveré a los mismos ejemplos anteriores, porque de los grandes se aprende. En Estados Unidos elijo a iPod y Starbucks. En Europa, BMW y Rolex, el primer reloj de alto costo. En Asia, Lexus, primer coche de lujo japonés. Nintendo fue el primer videojuego. En América latina destaco a la cerveza Corona ya que fue la primera cerveza mexicana que llegó al mercado de EE.UU. Descontando a Corona, hay muy pocas marcas latinoamericanas de gran alcance en el mercado mundial. Por ejemplo de las 100 marcas más valiosas del mundo (según lo calculado por Interbrand), ninguna es de América latina. Es una vergüenza.

### **¿Qué recomienda a las compañías latinoamericanas para ser exitosas en los mercados internacionales?**

Demasiadas compañías latinoamericanas intentan poner líneas de productos bajo un único nombre, como las estrategias usadas por las compañías asiáticas en los mercados occidentales. Pero para ser exitosa en los mercados internacionales una empresa necesita colocar un sólo producto que sea característico y diferente, bajo una marca sola y de gran alcance global.

### **¿Usted piensa que el management del marketing norteamericano conoce en profundidad sus ideas?**

Algunos sí, otros no. Muchos responsables de marketing estadounidenses conocen nuestras ideas pero discrepan con ellas, destacándose aquello relacionado con la extensión de marca. Directamente se oponen.

### **Usted es autor del libro “Posicionamiento: La batalla por tu mente”. ¿Qué ideas han continuado vigentes y cuáles han incorporado o utilizado las compañías?**

La mayor parte de las empresas continúan utilizando estrategias de posicionamiento eficaces. Por ejemplo, en ese momento elogiamos a Gillette que había lanzado nuevas marcas para competir con las suyas ya existentes, que describimos como uno de los principios de la guerra

defensiva. En los últimos 20 años continuaron con esa estrategia. Primero lanzaron el Mach y actualmente dieron a conocer Fusion. Gillette aumentó su cuota de mercado hasta alcanzar el 80 por ciento de las afeitadas masculinas con agua.

### **¿Qué elementos debe tomar la práctica del branding de las relaciones públicas para construir su mensaje?**

Los medios quieren escribir sus artículos sobre los productos y los servicios que son nuevos y diferentes. No de productos y servicios que son mejores. Si se desea construir una marca con las relaciones públicas es necesario centrarse en intentar ser la primera marca en una nueva categoría, porque eso es lo que desean cubrir los medios en todo el planeta.

*Revista Apertura, mayo de 2009*

#### **Tres para triunfar**

(El título hacía referencia al diálogo con tres gurús internacionales que estaban en lanota publicada)

Al Ries, ese famoso provocador estadounidense que supo interpretar la relación entre las marcas y la mente de los consumidores bajo el concepto de posicionamiento, sigue en la pelea como gurú. En los últimos años, no se cansó de tirar abajo a la publicidad como disciplina y comentar los errores tácticos y estratégicos de las grandes compañías. Conocer como pocos de la industria automotriz de su país, Ries es un punto de referencia obligado para entender la crisis de los gigantes del sector (Ford, Chrysler y General Motors) y hace un repaso general de la crisis que vive la economía de los Estados Unidos en esta entrevista con APERTURA.

### **¿Cómo analiza usted la crisis de las grandes marcas que son iconos de los Estados Unidos?**

Fallaron las estrategias de marketing, sin duda. Le propongo algunos ejemplos: Citigroup, nuestra institución financiera más grande, era el resultado de un sinnúmero de fusiones con compañías de seguro, fondos de inversión y otras entidades. Lo que sucedió es que perdió el foco y el poder de su marca y creó una institución que era imposible de gestionar. No es de extrañar que el grupo tenga hoy su más profunda crisis financiera.



### **¿Y con relación a las marcas automotrices históricas?**

Nuestras tres más grandes marcas de automóviles, General Motors, Ford y Chrysler están también en problemas porque fallaron en la construcción de sus marcas. Veamos: BMW se posicionó con el concepto de “manejo”; Mercedes-Benz, con “prestigio”; Toyota se paró en la “confiabilidad” y Lexus, en el “lujo”. Pero, ¿dónde se posicionaron Chevrolet, Ford y Dodge? En nada. ¿Qué es Chevrolet? ¿Es un auto grande, chico, barato, caro o es una camioneta? No se puede construir una marca si todo se hace bajo el mismo nombre. Lo mismo sucedió con Ford y Dodge. Una de las quejas más comunes que aparece en los medios sobre General Motors es que no construye vehículos de calidad. Sin embargo, una de sus marcas, Buick, fue recientemente rankeada como la número uno en calidad por la compañía de investigación de la industria automotriz J.D.Power. Pero, ¿cómo se posiciona Buick? No lo sé y la mayoría de los compradores de autos, tampoco.

### **¿Qué opinión le merece la situación sobre la caída del consumo?**

En el caso de los Estados Unidos, la demanda de la mayoría de productos y servicios seguirá cayendo y afectará, cada vez, a más y diferentes compañías. Pero también debo decir que las noticias son exageradas por los medios. Y aquí tiene un ejemplo: un reciente titular del diario más importante de los Estados Unidos, The New York Times, señala: “Holiday Data confirma lo que los minoristas sabían: las ventas se desplomaron”. “¿Las ventas se desplomaron?”, me pregunto yo. Al leer los datos, vemos que las ventas cayeron sólo un 2 por ciento en el período analizado. Es una caída muy clara pero relativamente pequeña.

### **¿Qué puede hacer el marketing para ayudar a las compañías?**

Nada en el corto plazo. Pero todo en largo plazo. En el pasado, cuando la Economía no paraba de crecer, muchas compañías ignoraron los consejos de los gerentes de marketing y llevaron a cabo acciones que afectaron sus marcas en el largo término: abusaron de las extensiones de marca, de los precios múltiples en diferentes lugares y de los simultáneos canales de distribución, entre muchas otras acciones. Ahora, están pagando el precio y, tal vez, estén más permeables a escuchar expertos en marketing.

### **¿Cómo saldrán de las crisis las empresas?**

Mediante la ley de la supervivencia del más fuerte: el débil se secará y el fuerte se volverá mas poderoso porque hay menos competencia. De hecho ahora es un buen momento de llevar a cabo acciones de marketing a largo plazo porque hay menos publicidad y menos “ruido de marketing” y, en consecuencia, es más fácil obtener la atención de los consumidores, hoy en día, de lo que nunca fue.

*Revista Mercado, noviembre 2009*

### **La difícil coexistencia entre el marketing y el management**

Al Ries vuelve a escena con un nuevo libro. Luego de defenestrar la publicidad y enaltecer las relaciones públicas en su obra de 2002, ahora viene por más de la mano de un concepto al menos interesante: La guerra en el directorio. Allí retrata el enfrentamiento entre el management y el marketing y propone caminos para buscar consensos. En exclusiva para Mercado presentamos un adelanto del libro –aún no editado en la Argentina– y conversamos con él sobre el debate que genera la obra.

Si a Philip Kotler se lo conoce como el padre del marketing moderno, a Al Ries se lo debería considerar el hermano mayor. Sus aportes, análisis e investigaciones lo han colocado en un lugar justo en el medio entre la academia y las empresas. Con tono menos formal pero no por eso menos riguroso y documentado, Ries ha venido publicando regularmente desde 1981 un libro cada 2 ó 3 años sobre diversos temas ligados a la disciplina que más lo apasiona: el marketing.

Recientemente en una encuesta entre los lectores de la revista estadounidense Advertising Age se preguntó: ¿Cuál es el mejor libro de marketing que usted ha leído? Entre los cinco primeros figuran dos de Al Ries incluyendo el puesto número uno: Posicionamiento, la batalla por tu mente (co-escrito con Jack Trout y considerado un verdadero hallazgo en la materia) y Las 22 leyes inmutables del branding (co-escrito con su hija Laura Ries). Esto demuestra, en parte, su buena vinculación con los lectores.

La nueva razón de ser de Al Ries tiene relación con una batalla más o menos imaginaria que sucede en la mayoría de los directorios de las grandes y medianas compañías y por qué no, de las pequeñas, donde a pesar de no contar con un directorio, también existe el enfrentamiento: el management piensa con el hemisferio izquierdo de su cerebro (son

verbales, lógicos analíticos y racionales) y los marketineros con el hemisferio derecho (son visuales, intuitivos, holísticos y emocionales).

Cabe preguntarse si esta diferenciación es realmente atribuible a los problemas domésticos de las compañías o solamente al pensamiento de sus ejecutivos. Según se desprende del análisis que llevó a cabo Ries en su libro, este telón que divide a los gerentes generó una dinámica laboral en la cual casi no se oyen, no se debaten las ideas y sus pensamientos están en lados opuestos para salvar a las compañías

Puesto a tomar partido, Ries como hombre de marketing se para desde la vereda de los marketineros. Pero sabe bien que quien firma el cheque que paga sus honorarios de consultoría es el CEO de la compañía y es por eso –y porque reconoce que ese es el camino– que es necesario que ambos lados sumen el punto de vista de quien es hoy su adversario y nunca debería serlo.

El problema con el management, de acuerdo a lo que propone el libro, es que los gerentes que conducen las compañías no tienen una cabeza para el marketing, porque sus pensamientos están dominados por el lado izquierdo del cerebro y, como son en definitiva quienes tiene la última palabra de las compañías, muchas veces se pierde la posibilidad de sumarle la visión marketinera a las decisiones.

### **Realidad vs. percepción**

A lo largo de 25 capítulos, los autores defienden su postura y describen con claridad y sustento argumentativo diferentes posturas que diferencian los dos tipos de pensamiento. Dentro de este planteo el management trabaja sobre la realidad mientras que el marketing recurre a la percepción. Muchos gerentes que están al frente de las compañías creen que haciendo mejores productos se garantizan el éxito, mientras que los equipos de marketing piensan que el éxito proviene de garantizar una mejor percepción del producto o servicio.

Esta situación conduce a que el management ponga el foco en el producto mientras que el marketing lo haga en la marca. Por ejemplo, Pepsi y Coca-Cola son productos similares y a pesar de que en todas las pruebas ciegas que se hacen en el mundo Pepsi es más elegida, la marca que más vende es Coca-Cola. ¿Qué sucedió? Según Ries, en Pepsi siguen

pensando que la calidad del producto será quien los ubique como líder y eso no es así.

Muchas veces la respuesta racional del management para atacar al líder es hacer el mismo producto pero mejor, de modo que los catapulte a la fama. En cambio, el marketing busca hacer un producto diferente, que puede ser mejor o no, que se erija en una nueva categoría en la mente de los consumidores.

Aquí, el ejemplo que sugiere Ries es contundente: en 1976 Kodak, líder indiscutido de la categoría film fotográfico, había inventado la cámara digital y en 1999 tuvo que tomar la decisión de qué hacer con su producto más importante porque ya se avecinaba el reinado de la cámara digital y la categoría “film fotográfico” se estaba muriendo. Kodak decidió entonces “salvar” la marca y llevar todos sus atributos a una nueva categoría en lugar de desarrollar una nueva marca para una nueva categoría que estaba naciendo. Los resultados están a la vista: Sony, Olympus, Samsung, Canon y Nikon la pasaron por arriba.

Para Ries, si una compañía logra desarrollar una nueva categoría y se coloca como líder, allí la percepción de los consumidores es que esa marca es la mejor y que tiene el mejor producto, más allá de que lo sea realmente o no. ¿O acaso alguien discute el liderazgo de una marca en una categoría por la calidad sus productos?

Apostar al consenso

Según el planteo del libro, dado que la toma de las decisiones finales recae sobre el management, los ejecutivos de marketing deben aprender a hablar con la terminología del hemisferio izquierdo del cerebro. Más allá de las críticas evidentes que plantea Ries hacia la conducta poco conciliadora del top management de las compañías, queda claro en su libro que lo que busca es acercar posiciones. Que cada una de las partes pueda colocarse en el lugar del otro y piense en la marca desde un nuevo espacio.

En este sentido el libro es un buen lugar para comenzar a entender la lógica del management y el marketing. Todos los ejemplos están bien explicados y anclados en la tierra y se plantea como una obra universal ya que menciona marcas como Mercedes Benz, Audi, Toyota, BMW, GM,

Ford, Smirnoff, Absolut, Motorola, Nokia, Wal-Mart, Duracell, Xerox, FedEx, Lexus, VW, Sony, Mastercar y Visa, entre muchas otras.

Una de las críticas que siempre se le hizo a Al Ries es la postura de verdad absoluta que mantiene en sus libros y que se asemejan a una visión mesiánica del marketing. En este sentido, una de las curiosidades que tiene este libro es que de manera muy sutil pero clara a la vez, Ries manifiesta su ira con varios ejecutivos y marcas por las conductas que las han llevado a grandes fracasos.

**Después de leer el libro el lector siente que usted tiene un sentimiento de enojo con algunas empresas o actividades de las empresas. ¿Es esto cierto? ¿Por qué?**

Seguro. ¿Por qué no estar enojado con las empresas que no siguieron nuestros consejos y, finalmente, pagaron el precio perdiendo miles de puestos de trabajo? Lo siento mucho por la buena gente involucrada que es conducida por líderes con poco conocimiento o instinto de comercialización. El marketing es la disciplina más importante de cualquier organización que puede escalar en capacitación. Sin embargo, muchos CEO tratan al marketing como una materia del sentido común, que se maneja solo con sentido común, con lo que cualquier persona con un gramo de inteligencia puede hacer. Cuatro de cada cinco de las principales compañías estadounidenses se declararon en quiebra y la quinta está perdiendo dinero. Chrysler está en quiebra y los otros dos fabricantes de automóviles están perdiendo dinero y están cerca de la quiebra. Nuestra mayor compañía de seguros (AIG) y nuestras dos más grandes instituciones financieras (Citigroup y Bank of America) solo se salvaron de la quiebra por el rescate del Gobierno. Todas estas empresas están en serios problemas debido a que ignoran los principios básicos de la comercialización. Como resultado de ello nuestro país está en serios problemas. ¿Y yo no debería estar enojado?"

Desde hace aproximadamente 12 años Al Ries comenzó a trabajar con su hija Laura. Realmente fue toda una novedad en el ambiente empresario porque no se conocen muchos antecedentes de grandes consultores que promuevan en forma conjunta la carrera de sus hijos y hasta trabajen juntos. Se especuló con que era una forma de dejar un legado en el nombre más que en la ideas.

“Cuando uno trabaja para una empresa multinacional o muy grande, tiene que interactuar con muchas personas para intercambiar ideas. Sin embargo, cuando usted es un consultor se trabaja solo, por lo que es muy útil tener un socio. Esta es una función que llena mi hija conmigo y viceversa. También es útil tener como socio a un miembro de otra generación. (Dos generaciones por el precio de uno, a veces nos dicen nuestros clientes). También es útil tener un hijo o hija que eventualmente herede la empresa. Un consultor independiente que trabaja solo verá como se convierte en humo su empresa cuando él deje este mundo. Además, ponemos en práctica lo que predicamos: estamos construyendo una marca (Ries), que vivirá en una serie de generaciones”, agregó Ries.

### **Perfil de gurú**

**Años atrás Al Ries había confesado que gran parte de su capacidad residía en que sus libros iban en contra de la corriente tradicional de pensamiento empresario. ¿Por qué basa su pensamiento en esta postura?**

Es simple, porque el sentido común o la sabiduría convencional no funcionan en el marketing. Si así fuera, cada compañía que surge tendría éxito. Ese es en realidad el concepto básico del libro. Lo que es lógico y evidente no funciona en el marketing. Una de las razones por las que mi hija Laura y yo podemos trabajar bien juntos es que compartimos las mismas creencias acerca de los principios de la comercialización. Ella se ha convertido en una mejor estudiante de marketing que yo.

**¿Quién va a ganar la guerra en el directorio entonces el management o el marketing?**

El management. Sin embargo, cabe esperar que aprenda a prestar más atención a las personas de marketing y siga su consejo más a menudo. Si es así, las empresas podrían salir de la crisis con poderosas estrategias de marketing.

**¿En qué piensa cada uno?**

Según el nuevo libro de Al Ries, el marketing y el management de las compañías no buscan lo mismo sino que piensan y ejecutan lo contrario. Entre muchas oposiciones se destacan:

Management	Marketing
Se basa en la realidad	Se basa en la percepción
Piensa en el producto	Piensa en la marca
Adueñarse de la marca	Adueñarse de la categoría
Demanda mejores productos	Demanda productos diferentes
Ama los cupones de descuentos	Detes los cupones y los descuentos
Quiere comunicar	Quiere posicionarse
Trata de copiar a la competencia	Trata de ser lo opuesto a la competencia
Planea sobre un crecimiento perpetuo	Planea sobre la madurez del mercado
Trata de expandir la marca	Trata de contraer la marca
Está enfocado en el corto plazo	Está enfocado en el largo plazo
Cuenta con el sentido común	Cuenta con el sentido del marketing

*Suplemento iEco, Diario Clarín. Domingo 5 de septiembre de 2010*  
**Guerra en el directorio, el gran dilema de Al Ries**

El gurú del marketing plantea un conflicto entre los usos de los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro para el management.

Uno de los enigmas que dejó la crisis económica, sobre todo en las compañías multinacionales, es cómo se van a pagar los platos rotos o, dicho en términos de negocios, si de esta difícil situación se sale con recetas creativas o racionales. Esta dicotomía que plantea Al Ries, una de las voces más experimentadas en marketing, tiene su raíz más profunda en otro debate: si se debe pensar en la marca o bien en los productos a la hora de salvar la compañía.

El libro Guerra en el Directorio (War in the Boardroom), aún no editado en Argentina, plantea que el management piensa con el hemisferio izquierdo de su cerebro (son verbales, lógicos, analíticos y racionales) y los marketineros con el hemisferio derecho (son visuales, intuitivos, holísticos y emocionales). “Muchos gerentes que están al frente de las compañías creen que haciendo mejores productos se garantizan el éxito

mientras que los equipos de marketing piensan que el éxito proviene de lograr una mejor percepción de la marca”, explicó Ries a iEco.

Las diferencias entre ambas visiones son innegables y por eso es difícil encontrar una compañía que tenga en su máxima conducción a un especialista en marketing. Una excepción es Personal, la compañía de telefonía celular: allí su director general fue hasta hace unos meses el director de marketing. Benito Nazar Anchorena, gerente de Comunicaciones de la compañía, explica que la clave para conciliar ambos mundos está en “salir de la zona de confort de cada gerente y exponerse a las preguntas de los’ otros, al riesgo y fundamentalmente reconocer las equivocaciones propias”.

Anabella Brusciano, gerente de Marketing de Lenovo Argentina, se sumó al debate y explicó que “el pensamiento creativo es una de las herramientas más poderosas con la que puede contar un profesional a la hora de tener que resolver un problema dentro de la compañía”.

Según Ries, este telón que divide a los directivos “generó una dinámica laboral en la cual casi no se oyen, no se debaten las ideas y sus pensamientos están en mundos enfrentados”. Puesto a tomar partido, Ries como viejo hombre de marketing, se para desde la vereda de los marketineros. Pero sabe que quien firma el cheque que paga sus honorarios de consultoría es el CEO de la compañía y es por eso -y reconoce que ése es el camino- que es necesario que ambos lados sumen el punto de vista de quien es hoy su adversario y nunca deberla serlo.

“La gerencia tradicional se enfoca en maximizar resultados en ambientes económicos más estables y previsibles, mientras que las áreas creativas que son más ávidas al riesgo, desafían modelos tradicionales generando innovación”, aseguró Guillermo Laborato, director de Marketing Estratégico de Dow Argentina.

A sólo 8 años de afirmar que la publicidad estaba en el ocaso y que se vivían tiempos donde las relaciones públicas ganarían terreno en el negocio de las comunicaciones, Al Ries vuelve a la polémica y explica los fracasos de algunas compañías: “Cuando una persona tiene orientación verbal en su forma de pensamiento (como la mayoría de los gerentes) se tiende a ignorar el poder de lo visual. En su lugar, enfocan sus



esfuerzos en la definición de su marca en términos verbales y es por eso que la mayoría de las grandes empresas usa ideas de marketing que son imposibles de visualizar”.

Con una visión más conciliadora Florencia Ríos Figueroa, gerente de Marketing de CA Technologies explicó que “el equipo de marketing debe tener como objetivo mantener informado al management del área de negocios y educado sobre la importancia de ser creativos e innovadores”.

**Con el escenario que usted describe, cuando un cliente le pide ayuda ¿qué es lo primero que le sugiere hacer? preguntó iEco a Ries**

En nuestro trabajo con los clientes, el primer paso que damos no es sugerir una idea de marketing o un lema. En la gran mayoría de las compañías, la actual línea de productos es demasiado amplia como para prestarse a una idea o un concepto único que se puede visualizar. Nuestro primer paso es simplificarle al cliente la línea de productos con el fin de llegar a una idea verbal que puede ser visualizada a través de la marca.

Por último el libro de Al Ries es una oportunidad para repasar algunos de sus tradicionales conceptos y que ahora los presenta acomodados a estos tiempos. Como por ejemplo, la definición de marca que ofrece: “Es un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a pagar más que por su commodity equivalente. Ahora bien, si los consumidores no están dispuestos a pagar más por su producto o servicio, usted tiene un commodity con un nombre, no una marca”.

## LEANDRO AFRICANO

(Argentina)

Periodista (TEA), licenciado en Comunicación Social (UBA), tiene un posgrado en Comunicaciones Integradas de Marketing (UB) y recibió la mención honorífica en el Diplomado “El periodista latinoamericano como agente y líder social”. (Tecnológico de Monterrey). Desde hace más de 10 años investiga y escribe en diferentes medios sobre marketing, branding y comunicación. Fue fundador y director de contenidos de la Revista Infobrand y actualmente es colaborador de Revista Mercado, el Grupo de Revista La Nación, Revista Pymes y el suplemento iEco de Clarín. También se desempeña como profesor de las universidades de Palermo, Belgrano y en la Escuela Superior de Creativos Publicitarios. Obtuvo la Beca de Perfeccionamiento Periodístico del diario Clarín y hasta el momento ha colaborado en más de 20 medios de la Argentina. También es fotógrafo amateur.

✉ leandroafricano@gmail.com

t leoafrí

☎ +54 011-15-53290922

in africano