



Entrevista con Víctor Mirabet,
Consejero Delegado de Coleman CBX

«El ciudadano no pide marcas perfectas, sino responsables»

El consejero Delegado de Coleman CBX y fundador del Observatorio del Branding, realiza una radiografía de cómo se encuentra esta disciplina en nuestro país. A su juicio, al *branding* aún le queda un gran camino por recorrer. Y es que, con todo a favor para que fuese de otra manera, aún permanecemos en una posición muy discreta con respecto a otros países.

Mar Heras Pérez, socia directora de Mar Heras Consultoría

Hablar de *branding* es hablar de mucho más que un logo y un nombre, es reivindicar valores, responsabilidad, confianza. Es hablar de algo tan humano que así les piden los consumidores a las marcas que se comporten como tales.

La crisis, la tecnología, los nuevos consumidores han puesto en jaque a las marcas y a su gestión, y hoy más que nunca necesitamos transformarnos con nuestras marcas para mantenernos a flote.

A España le queda recorrer mucho en este camino, donde permanecemos en una posición muy discreta con respecto a otros países y, la profesionalización del *branding* urge, porque

la marca es un activo intangible que debemos valorar.

Gestionar bien una marca es mirar hacia adelante, previendo el futuro «no mirando el espejo retrovisor» como dice Víctor Mirabet, porque eso es el pasado.

La entrevista que viene a continuación es una perfecta radiografía de cómo se encuentra el *branding* en España, donde se abordan los puntos de mejora y se aconsejan herramientas para su mejor gestión.

En la tercera edición del Observatorio del *Branding*, en su conferencia, comentó que, desde hace seis años, se está produciendo una pérdida sistémica de confianza en las marcas (entre 30 y 70 puntos)

¿Ha sido la crisis la causa de esta situación o existen otros factores que han contribuido?

La crisis ha sido un detonante muy importante ya que ha puesto en jaque a todo el sistema de marcas y la manera de entender las conductas, y cómo se relacionan las marcas con sus consumidores. A ello, hay que añadir un boom tecnológico que hace que el consumidor sea mucho más potente, esté más informado, controle más y comparta sus estados de ánimo, opiniones que corren a una velocidad muy rápida, y a las organizaciones les cuesta seguir mucho seguir ese ritmo.

Por otro lado, las generaciones están cambiando, también las ideas, los valores a través de los hechos que están ocurriendo, y esto pone a prueba a nuestras marcas continuamente. Se trata de un círculo que se va retroalimentando.

Cuando lo peor de la crisis acabe, tendremos nuevos modelos de consumidores, nuevos modelos de marcas; se abre un futuro muy incierto. A lo mejor, nos podemos encontrar que no tenemos las organizaciones preparadas, ni los medios como para hacer frente a esta gran transformación que se está produciendo.

De los tres puntos a los que acaba de hacer referencia, el que la crisis haya puesto en jaque a las marcas, ¿a qué se debe?

Por un lado, se han producido una serie de circunstancias que yo califico de «tormenta perfecta». Primero, una situación durísima para los ciudadanos, y para la sociedad en general, que hace que cambien las conductas y actitudes de compra: salarios y pensiones reducidas, la caída de la bolsa y de las propiedades inmobiliarias, también caen el patrimonio, la riqueza, la renta... es un frente abierto en todos los campos, con una situación delicada, especialmente, en España, y todavía no resuelta. Yo diría que es una situación irremediablemente planteada y resuelta.

Por otro lado, vemos la pérdida sistémica de confianza en las marcas por una serie de

corrupciones que se han producido, con temas desafortunados como fraudes, falsificación de datos, EREs... Es una lluvia continua de titulares en los diarios que tienen como protagonistas a marcas e instituciones.

Todo ello, con un efecto acumulativo de seis años, hace que el ciudadano no se fie de nadie. Instituciones que antes tenías como muy seguras y aceptables, hoy por hoy, debido a diferentes circunstancias, se han convertido en malos ejemplos de falta de decencia, que están generando actitudes y conductas que pueden llegar a reacciones muy violentas.

¿Podría citar alguna empresa o marca que no está dando muy buen ejemplo?

Preferiría hablar por sectores y casi diría que hoy casi ningún sector que se libre. El barómetro de confianza te da algunas pistas; creo a los técnicos, a las ONGs, a los académicos. Pero el sector financiero, el sector inmobiliario vinculado a ayuntamientos y organismos públicos... Tenemos que ir con un poco de cuidado. El ciudadano no pide marcas perfectas, sino que sean decentes y aceptables y tengan un mínimo de responsabilidad. Cuando la crisis y la corrupción ponen en jaque todo el modelo es cuando aparecen los males, pero sería evitable si actuáramos con algo más de prudencia.

¿Se les presta suficiente atención a las marcas?

A veces no; los consejos de administración no entienden que una marca es un depósito de confianza, que a medida que vas cometiendo errores, te ves obligado a borrarlos, pero la goma de borrar cada vez es menor.

Hay que tratar la confianza como «un *driver* más profesional» y no solamente acordarnos de Santa Bárbara cuando truene. Ha habido compañías centenarias de fuera de nuestro país que han sabido mantener ese depósito lleno, con generaciones de consejos de administración, de directivos, de accionistas que han estado a la

Los consejos de administración no entienden que una marca es un depósito de confianza, que a medida que vas cometiendo errores, te ves obligado a borrarlos, pero la goma de borrar cada vez es menor

altura de las circunstancias y ellas sí que saben lo que es tener una marca entre manos. Aquí nos falta mucho por aprender.

¿Que pueden hacer las marcas para recuperar la confianza de los consumidores?

Una respuesta rápida sería actuar responsablemente en los *drivers* que la construyen. Esa sería la primera receta. Las marcas se construyen en función de cuatro *drivers* importantes. Primero, deben ser competentes, que cumplan con los servicios para los que se les compra: deben poseer solidez técnica, calidad, satisfacción, etc.

El segundo *driver* se refiere a las conductas y prácticas: que tengan buenas intenciones, que sean responsables, que cumplan con buen gobierno, que sean razonables, se comporten de una manera consistente y sean ejemplares.

En un tercer bloque, estaría el *driver* que abarca cuidar las relaciones con los *stakeholders*, los diferentes grupos de interés: tratarlos e interactuar bien, comunicarse de una manera transparente y veraz, honesta; poner en el centro, en la medida de lo posible a las personas.

Y el cuarto *driver* se enfoca a la trayectoria histórica: poseer una trayectoria reputacional aceptable, que tengas garantías y avales que puedan respaldarte ante terceros.

Estos *drivers* son aplicables a un partido político, una ONG o una marca comercial.

Otro punto que abordó en su conferencia es que se habla mucho de confianza, pero no de desconfianza.

Es un punto interesante que quisimos llevar a la luz, porque todo el mundo habla de modelos de confianza, pero no de la desconfianza. Es necesario conocer tanto el ying como el yang. Por eso presentamos un termómetro en el que se ven los diferentes niveles de desconfianza.

En el *Trust Barometer* presentado Edelman en 2014, se habla de que los sectores, de entretenimiento y tecnología lideran el ranking de confianza en España y otros como los servicios financieros y los bancos están a la cola ¿Qué podrían aprender unos de otros, si es que se puede, y no son muy dispares?

Le diría que, a veces, puede ser el factor suerte el que está jugando. ¿Qué es lo que le ha pasado de grave al entretenimiento?, ¿ha habido alguna crisis importante en el sector del entretenimiento como para comprometer a la sociedad o verse presionadas las marcas desde un punto de vista social?

Por otra parte, el sector tecnológico tampoco está libre de pecado: no trata muy bien a sus clientes y sabemos de las prácticas de espionaje que han llevado a cabo. Por ejemplo, Facebook está teniendo crecimientos que no son tan espectaculares y existen dudas en materia de licencia gravísimas.

Más que decir que un sector aprenda de otro, les recomendaría que cada uno tuviera su modelo de construcción de respeto, de medida de la confianza. Si se respetan las buenas prácticas, es muy difícil que a una marca le vaya mal.

Es mejor aprender de compañías que, teniendo mejores prácticas, han podido resolver graves crisis, como en el caso de Toyota que ha llamado a revisión 400.000 vehículos por un problema de frenos.

A la cola de valoración del citado barómetro están los bancos y servicios financieros, que han contribuido mucho a la actual situación de crisis ¿Cree que han aprendido algo en estos seis años o siguen funcionando con las maneras de antes?

Podré dar respuesta a esta pregunta cuando las cosas vayan bien; todavía no lo sabemos, pero la cabra tira al monte... Lo que sí sabemos es que el punto de partida será diferente dado que la

"Parece que no se tiene conciencia de lo que vale una marca y lo que representa para la compañía. Se queda en algo meramente estético, de un nombre y un logo..."

Comunidad Europea va a construir un modelo de riesgo que deberán cumplir para evitar que la banca vuelva a las andadas. Sencillamente, la banca está intentando encajar todo lo que se le ha venido encima y todavía estamos en una fase de adaptación.

¿Bajo su experiencia, cuales son los pilares del *branding*?

El *branding* dicho de una manera rápida trata la "gestión de la diferencia". Tenemos dos productos o dos servicios y todo lo que haga diferente a un producto de otro, eso es *branding*. Puede ser una buena fórmula que acabe en un producto excelente, puede ser un envase, una manera de interactuar...

Es decir, que el pilar básico es la diferencia.

Cierto, ya se trate de un país, un linaje, una religión (con símbolos, creencias, etc.) o ganado. Otra definición más oficial, es la que está incorporada a la Asociación Española de Empresas de *Branding* que dice ser el conjunto de activos tangibles e intangibles, como atributos personalidad creencia y valores, que se asocian a un determinado producto o servicio, para construir una preferencia que hace que puedas influir en la gente hacia una compra, a lo mejor, hasta hacia un precio mayor.

Pero sí, si tuviera que decir del *branding* algo que lo resumiera sería bien sencillo: la diferencia.

Bien sencillo y tan difícil, ¿no?

Ciertamente, y ello abarca desde la conducta del presidente de una compañía, hasta el empleado que te coge el teléfono.

¿Cree que existe profesionalidad por parte de los gestores de marcas?

Le voy a remitir a un interesante estudio que se ha hecho en ESADE con la Asociación española de empresas de *Branding*



No hemos sabido traer inversiones y gestionar nuestra marca en el momento adecuado, en los años 80 y 90. El modelo no ha aparecido hasta 2004 y hemos llegado tarde y mal, sin una estrategia de marca explícita

(Aebrand) que demuestra cómo está gestionada la marca y el camino que le falta por recorrer.

A excepción de marcas muy bien gestionadas, en nuestro país la marca todavía no está sectarizada, ni identificada, si se tiene control sobre ese activo de primer orden, lo cual es bastante ilustrativo.

Si tuviera que colocar la marca en el organigrama de una empresa ¿dónde lo haría?

Hay muchos modelos; por ejemplo, IBM lo tiene dependiendo directamente del presidente con un departamento propio.

En España no se da el caso de ninguna empresa en la que ocurra esto.

Efectivamente, no hay ninguna; suele ir asociado al departamento de comunicación o marketing o se vincula marca con reputación corporativa. Es un modelo que puede funcionar a un primer nivel pero, existen compañías mucho más evolucionadas, como petroleras o compañías de moda globales, en las que el activo de la marca está en una sociedad aparte que gestiona las patentes, los registros, las fórmulas, los contratos y acuerdos de la marca y licencias. Y esa compañía tiene ingresos, porque es la que licencia a la compañía operadora, la marca en propiedad.

Por ejemplo, Nestlé Headquarters licencia la marca a Nestlé España y la hace respetar la marca de arriba a abajo, no pueden cambiar ni una coma. Desde Nestlé Suiza, llegan rentas de licencias, acuerdos especiales, todo lo que es innovación, tecnología, etc. que al final va con la marca.

Hoy por hoy, las marcas no están representadas en los consejos de dirección, lo que llamamos marca corporativa acaba convirtiéndose en un policía de logos, que no es su función (no en todas las compañías) También en el gobierno corporativo nos queda mucho por recorrer,

todavía. Un síntoma de la importancia de la marca en España es ver en cuantas memorias de compañías está representado el activo marca. No se ve, no se representa.

¿Tienen las empresas españolas registradas sus marcas tanto a nivel nacional como internacional?

El 40 o 50% de las compañías medianas no tiene registrada su marca. Algunas te dicen que ya tienen el .com. Si no tienes tu marca registrada, estás construyendo para la competencia.

Las escuelas de negocio tienen mucho por hacer al respecto; es un problema de educación, de que verdaderamente se vaya inculcando la marca como un activo financiero. Hay empresas que ni puede ni quiere abordar un tema de registro de marca.

Parece que no se tiene conciencia de lo que vale una marca y lo que representa para la compañía. Se queda en algo meramente estético de un nombre y un logo...

Sí, además, no sé donde está el misterio, porque existe una disciplina que es la valoración de las marcas, que tiene 5 o 6 metodologías perfectamente definidas. Lo que no puede ser es que 5 o 6 modelos estén equivocados. Hay una cosa que no está equivocada y es el precio que le pone el mercado a la marca. Cuando una empresa va a vender su marca, hay un precio por la transacción, por lo tanto, tiene valor y está reportado. Esto desde el punto de vista cuantitativo y desde el cualitativo, no hay que ser un lince para saber que la marca es capital y hay que diferenciarse del vecino. Es algo muy básico pero, a veces vas a un consejo de administración y se ríen, preguntando cuánto vale su marca.

¿Nuestras marcas necesitan transformarse?

La sociedad, los ciudadanos y el consumidor han cambiado tanto y está yendo todo tan rápido a través de la tecnología, que las marcas sin

duda necesitan transformarse. Debemos pensar continuamente en nuestras marcas y reinventarnos cada cinco minutos porque todo cambia también cada cinco minutos.

Es una cuestión de supervivencia y no es transformarse porque sí, sino que hay que saber hacia dónde vas. Existen instrumentos muy potentes, como el *Coleman Trends Tracker*, que, a través de 20 tendencias te ayudan a realizar diagnóstico preciso para que puedas adaptarte, ver qué escenario están dibujando estas tendencias, el impacto que tienen esos escenarios en tu marca y qué soluciones de gestión puedes aplicar para resolver los posibles problemas. En definitiva, te ayudan a tener un modelo de gestión.

Si solo hacemos *tracking* de publicidad para justificarnos ante los consejos de dirección para ver qué es lo que está pasando, es como ir siempre mirando por el retrovisor. Una marca no se puede conducir mirando por el retrovisor, eso es el pasado. Lo que hay que hacer es mirar hacia adelante y tratar de dibujar, no digo visionariamente, para ver cuáles son los riesgos y oportunidades que vienen con esas tendencias

¿Cree que el consumidor “cohace” marca?

Totalmente, y la tecnología contribuye mucho a que estos nuevos consumidores interactúen con la marca y compartan sus opiniones. Hoy vemos iniciativas interesantísimas de cocreación de marca perfectamente establecidas donde los consumidores son los protagonistas.

Por ejemplo, Heineken o Lays Pepsico tienen sistemas de cocreación de marcas, una especie de *crowdsourcing*, en los que los mismos consumidores se organizan en paneles y van interviniendo. Pueden conseguir paneles de miles de personas en diferentes países cocreando para unos y para otros.

En el caso de la tecnología, hay videoconsolas que han sido “creadas” por el mismo consumidor.

Estamos revolucionando los estándares. Ya no es el fabricante y el laboratorio, sino que es el consumidor que interactúa y comparte. Además, es un *feedback* rapidísimo que tardarías decenas de años en obtenerlo, por lo tanto, esta inteligencia colectiva imprime mayor velocidad a todo el desarrollo de producto.

¿Qué opinión tiene de la Marca España?

Es un tema bastante manido y para ir rápido le diré que la calidad del activo Marca España es excepcional, somos unos privilegiados. Tenemos unas confluencias planetarias favorables a la marca España, que ya les gustaría a muchos países tenerlas. Clima, sol, situación estratégica, turistas que hablan y hablan de España, entretenimiento, hospitalidad de la gente, cultura, arte, patrimonio, un idioma que es el cuarto o quinto del mundo. A los españoles nos ha tocado la lotería de nacimiento...

Pero el desastre está en la gestión del activo. El activo es fantástico. Si habla con un coreano, ¿que hace Corea? Todo lo que tiene es talento y gente, pero fíjese las marcas coreanas dónde están. Han invertido en el único activo que tenían detectado: el talento. Hoy las universidades coreanas tienen chavales de 13 o 14 años que ya son emprendedores.

¿Qué nos pasa a los españoles? Que fallamos en la gestión, no hay un modelo, está completamente politizado. No es un modelo de gestión público-privado que sería un modelo a hablar o discutir. Hay países que han tenido problemas nucleares y se han llevado unas olimpiadas...

España tiene un activo excelente, yo diría de los diez primeros activos en el mundo, pero falla por el modelo de gestión y por las personas que lo han hecho de una manera muy poco profesional. Nos hemos olvidado de que estamos en competencia con 150 o 180 países más, no hemos sabido traer inversiones y gestionar nuestra marca en el momento adecuado, en los años 80 y 90. El modelo no ha aparecido hasta el

Las redes sociales han revolucionado el branding, la manera de presentarte y desarrollar conductas. Muchas compañías han aprendido a tortas

año 2004 y hemos llegado tarde y mal, sin una estrategia de marca explícita. Claro, que también es difícil tener un modelo marca si no estamos cómodos con el modelo país.

¿Cuál es su opinión de la gestión de la crisis de Coca-Cola con la embotelladora, Coca Cola Iberian Partners, que, aunque son empresas diferentes, el consumidor al final no distingue eso.

El problema de Coca-Cola es un problema de marca, la gente se cree que es lo mismo y, si no es lo mismo, por qué la compañía se llama Coca Cola Iberian Partners. Si esta compañía se llamara de otra manera en la que no figurara el nombre de Coca Cola, toda la comunicación sería más fácil. Pero si como modelo de negocio dice que Coca Cola Iberia es toda la gestión de la marca y sus intangibles y todo lo comercial y logístico lo llevan unas embotelladoras y Vd. dice que no es accionista de esas embotelladoras (cosa que habría que ver) pero cede la marca a Iberian Partners, no tendrá responsabilidad sobre ello, pero la reputación va a su cargo.

Aparte del tema técnico y operativo de la gestión de la crisis, que ha sido desafortunado, hay mejores prácticas para estos casos. Siga protocolos y no va a tener estos problemas.

El tema de Coca-Cola es la contradicción propia de la identidad. Hay un problema irresoluble que dice que tú no eres por lo que te llamas...

Hablemos de Apple y de Google, que figuran en el puesto uno y dos en el top de marcas globales de Interbrand y que, casualmente, este año han arrebatado el liderazgo a Coca-Cola ¿Cuál es la valoración respecto a su branding?

El *branding* de Apple es impecable, independientemente de todos los problemas de subcontratación que haya podido tener en Asia. Apple es la catedral del *branding* en todos los aspectos y en todas las dimensiones. Es un *branding* muy loable, pero tanto como puede ser el de Sam-

sumg, que está colaborando tecnológicamente con El Museo del Prado. Si me apuras es más sorprendente el de Samsung por la rapidez con que lo ha hecho. Si vemos su trayectoria desde que nació como marca que comercializaba televisores baratos coreanos hasta donde está ahora, la progresión es asombrosa.

De Google podríamos decir que es una marca de operaciones muy útiles para la vida, pero tiene fantasmas que van creciendo con él, como con el tema de la privacidad, los escándalos de espionaje, el control sobre los usuarios: ¡hasta qué punto vamos a dar poder a Google! Seguramente, hay tantos usuarios de Google como habitantes en China. ¡Son poderes tan grandes que sobrepasan la dimensión humana y esoda miedo!

Nos dejamos fascinar por las marcas, pero tan importante es la fascinación, como la responsabilidad. La pregunta es quién me garantiza que Google es responsable con toda esa información. Ya hemos visto los primeros problemas...

Al margen de ello, desde el punto de vista comercial, Google es a veces una marca "intratable", la comunicación de secretismo está bien porque deben tenerlo, pero debería compensarla con un tono más amable y cercano.

¿Qué marca española podría citar como referente en branding?

Los consultores somos muy exigentes y nuestra obligación es serlo. Solo me remito a unos datos: si repasa al ranking de las marcas españolas en valor respecto a marcas internacionales, le dirá en qué liga estamos. Cuando uno hace una valoración de marcas, no solo mide números, sino que esos números se ponderan con lo que es fuerza de marca. Y en fuerza de marca puede tener entre cinco y doce criterios de valoración. Las primeras marcas españolas están en una posición muy discreta, con lo cual, ahí le estoy dando la respuesta.

Tenemos a Zara, Movistar, Santander, Repsol, Endesa cada una en su línea, pero la línea

española es muy discreta; esto significa que la gestión de marca, no solo los datos cuantitativos de negocio, son muy discretos.

Habría que compararlo con marcas como Nike o Toyota, Walt Disney o Samsung o Red Bull, donde todo es coherente, muy bien cohesionado, con modelos centralizados que, dentro de las variaciones locales, son modelos muy inteligentes.

"De tendencias en branding, podríamos hablar de responsabilidad, de dar cuentas a un tercero, de transparencia, de humanismo...".

¿Cómo afectan las redes sociales al branding?

Las redes sociales han abierto un nuevo escenario en el *branding* en dos o tres aspectos. Aparte de la notoriedad, permiten a las marcas interactuar con sus públicos en función de sus intereses. Por otro lado, cabe decir que hay marcas que no saben interactuar y relacionarse, y esto es algo que deben aprender. Las redes sociales han revolucio-

nado el *branding*, la manera de presentarte y desarrollar conductas. Muchas compañías han aprendido a tortas. Hay un antes y un después de las redes sociales.

Otro aspecto es el de compartir, los públicos objetivos comparten mucho más al tener tecnología que les permite hacerlo y esto da una velocidad de gestión y de transformación impensable en el pasado; eso ha puesto en jaque no solo el sistema de gestión, sino los propios ADN de las marcas. Ha habido que desarrollar aptitudes y competencias nuevas para las que no estaban preparadas. Un ejemplo de ello es Ikea.

¿Cuáles son las tendencias en branding?

Podríamos hablar de responsabilidad, de tener que dar cuentas a un tercero, de transparencia, de humanismo, de personalización de las marcas, de compartir, de privacidad, de derechos mínimos... También de que las marcas han de ser decentes y relevantes, han de ofrecer una vida mejor al consumidor o ciudadano. ■



La información imprescindible, resumida, sintetizada en tablas y cuadros resumen



PVP: ~~48,89 €~~ (+ IVA)

AHORA POR SÓLO:

44,00 € (+ IVA)

Cód. Prod.: D8080

**Disponible a partir de la
primera quincena de Marzo 2014**

Prontuario contable de PYMES 2014 (Suscripción)

Guía rápida que aporta toda la información básica de la materia contable para PYMES dando respuesta a nuestras consultas habituales del día a día.

INCLUYE:

- Marco Conceptual de la Contabilidad.
- Normas de registro y valoración.
- Cuentas anuales.
- Cuadro de cuenta.
- Definiciones y relaciones contables.
- Cuadro comparativo de cuentas.
- Glosario de términos.

Se completa con las referencias a las distintas **Consultas del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC)**.

Los Prontuarios CISS han sido diseñados para que en un cómodo formato de bolsillo, usted disponga de la información esencial para su trabajo diario.

Una información que se presenta en prácticos cuadros y esquemas, perfectamente estructurados para que acceda, en un instante, a la respuesta que busca.



CISS

grupo Wolters Kluwer

ADQUIERA HOY MISMO SU EJEMPLAR:

Servicio de Atención al Cliente:

902 250 500 tel. / e-mail: clientes@wke.es

O bien en nuestra tienda en internet: <http://tienda.wke.es>

