

## EL DESAFÍO DE CREAR EXPERIENCIAS

Por **Philip Kotler\***

Si usted tuviera la opción de comprar, por el mismo precio, todas las plantas de Coca-Cola o la marca, ¿qué elegiría? Philip Kotler no tiene dudas: la marca. Y es que *"uno no consume un producto sino la imagen que tiene del mismo"*.

Construir una marca no es sólo darle un nombre a un producto, es generar una experiencia. Esto significa tener en cuenta el contacto que la gente tiene con la marca. Se trata de que cada una de esas experiencias sea positiva.

En la siguiente entrevista exclusiva con Gestión, Kotler no sólo define con gran claridad estos términos, sino que avanza sobre temas como las marcas propias y su impacto en las nacionales. Las marcas propias compiten, en principio, sobre la base de precios más bajos. Según Kotler, las marcas nacionales tienen a su favor la posibilidad de innovar.

Para Kotler, la mayor autoridad mundial en marketing, la empresa que obtiene la lealtad de los clientes hacia su marca, ha conseguido transformarlos en socios.

### ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE UN NOMBRE Y UNA MARCA?

Una marca es un nombre, pero cuando la marca es poderosa hace pensar en muchas cosas más, no sólo en el nombre. Uno puede hacer la prueba preguntándole a la gente qué es lo que le viene a la mente cuando la ve. Si dicen: *"Sólo el nombre"*, entonces no es una marca fuerte. Para que sea una marca sólida tienen que venirle muchas, pero muchas cosas a la cabeza.

### ¿POR EJEMPLO?

Pueden ser varias: las personalidades de los que fundaron la empresa, el nombre de alguno de sus funcionarios, la calidad, el servicio, las oficinas de la empresa, etcétera.

Los fundadores de Ben & Jerry donan el 7% de las ganancias de la venta de helados para la caridad y cuando compro un helado sé que parte de mi dinero va a ir para una buena causa. Paul Newman tiene un condimento para ensaladas y pochoclo. Su ganancia también va para obras de caridad. Hay marcas que se han adueñado de palabras. Por ejemplo, Volvo se asocia con "seguridad" y Federal Express con "entrega en 24 horas". Y si digo Mc' Donald's surgen palabras como arcos dorados, Big Mac, cajita feliz, calidad, limpieza.

**Actualmente se habla mucho sobre las marcas propias y parece que están ganando mucho terreno, están avanzando mucho.**

### ¿CÓMO VE ESTE PROCESO?

Todos los supermercados o comercios masivos ofrecen los productos de marcas nacionales para atraer a la gente que conoce y confía en esos nombres, y cuando ellos mismos ganan más confianza del público comienzan a pensar que quizá puedan ganar más si tienen una marca propia. Hay varios nombres para esto; a veces se llaman marcas de propietario, marcas del negocio, marcas privadas o marca propia, etcétera. Cuando este proceso comenzó, las marcas eran más baratas y de calidad inferior y se les ofrecían al público que debía vigilar sus costos. En algunos casos, las mismas tiendas a veces han conservado sus marcas genéricas, como Carrefour que fabrica pan y pastas. Estos productos no tienen

marca, pero el nombre del supermercado es una marca en sí mismo. Pero, siguiendo con el mismo ejemplo, ahora podría mantener esa marca genérica y sumarle alguna otra marca propia. El peligro es que muchos negocios querrán tener cuatro marcas en cualquier categoría de productos: dos nacionales y dos propias. Una de las propias puede ser tan buena como la mejor de las nacionales, y la otra no tan buena, y ambas podrían ser más baratas. Aun la mejor marca propia motivaría a la gente a comprarla porque costaría un poco menos. Si pueden convencer al público de que esas marcas realmente son de buena calidad, eso podría perjudicar a las nacionales. De hecho, una cadena de Canadá dice algo así: *"Por favor, pruebe nuestra línea, President's Choice, porque le garantizamos que le va a gustar y, si no fuese así, tráiganos el producto y se lo cambiaremos por la marca nacional"*.

### **¿Y CÓMO HACEN LAS MARCAS NACIONALES PARA LUCHAR CONTRA ESTO?**

Tienen por lo menos tres armas posibles. Una de ellas es la Investigación y Desarrollo, porque en muchas categorías todavía pueden hacer algo mejor que los comercios minoristas. Hay que tener en cuenta que la marca de un negocio no invierte en investigación y desarrollo. La segunda es la publicidad.

La publicidad aún influye y ya que no hay publicidad de las marcas propias, puede muy bien suceder que haya algo psicológicamente atractivo en una marca con buena publicidad que haga que uno esté dispuesto a pagar más por ella y hasta se puede llegar a creer que tiene mejor sabor. Si se hace una prueba a ciegas de los productos, uno no encuentra la diferencia, pero psicológicamente hay ciertas expectativas. Uno no consume un producto sino la imagen que tiene del mismo. La tercer arma es que la marca nacional puede tener gran conocimiento de esa categoría y podría ayudar al supermercado a ganar más dinero, siendo los líderes en esa categoría. Un ejemplo es la compañía Kraft, que produce quesos. Si les dejan manejar toda la categoría de quesos tanto el que fabrican ellos como el que compran a otros fabricantes y el que produce el negocio lo distribuirán en distintos comercios. Los locales en las zonas de mayores ingresos recibirán más de los más caros; los que están en áreas de menores ingresos tendrán productos más baratos y así sucesivamente. Ellos tienen muchísima experiencia en la categoría y ésta es otra manera de que las marcas nacionales o globales puedan seguir siendo líderes.

### **¿Y QUÉ PASA CON LAS MARCAS LOCALES DE CADA PAÍS FRENTE A UNA MARCA INTERNACIONAL, CÓMO PUEDEN COMPETIR?**

Las he visto competir con precios más bajos para productos de igual calidad. Las marcas nacionales de origen multinacional frecuentemente tienen un packaging muy atractivo y costosas campañas publicitarias. Consecuentemente, son más caras y tienen que cobrar más. La marca local tiene una estrategia para sobrevivir, que es tener precios más bajos, una relación más estrecha y prolongada con el minorista y, quizá, más confiabilidad. De manera que no es inevitable que pierda compitiendo con la marca más poderosa. Ahora, por ejemplo, si se trata de pañales y Procter & Gamble tiene una tecnología tal que la marca local de pañales no puede alcanzar esas características, entonces tiene que tener un precio mucho menor para que la gente compre sus productos. Esto plantea un interrogante o un desafío: si la marca local debe luchar basándose en la premisa de que igual podrá sobrevivir o, si creen que esa lucha va a ser muy dura, pensar si no les convendría más tratar de vender la empresa. En algunos casos se gana más vendiendo la empresa en lugar de tratar de resistir.

### **ESO YA ESTÁ SUCEDIENDO...**

Sí, lo sé. Es como si todo el mundo estuviese manejado por unas pocas empresas, pero esto no quiere decir que sean monopolios. Significa que estarán compitiendo Unilever con Colgate o con Procter & Gamble en todas partes del mundo. Pero de esta manera se logrará que los productos sean cada vez mejores y los precios bajen más y que no se trate de una competencia entre un negocio pequeño y uno grande.

**Usted suele hablar de la diferencia entre la imagen de una marca y la experiencia de la marca.**

### **¿CUÁL ES LA DIFERENCIA?**

La mayoría de los departamentos de marketing tienen que trabajar muchísimo para desarrollar una imagen sólida de la marca a fin de que el cliente tenga la sensación de que si compra esa marca va a obtener valor. Pero esa imagen puede verse afectada, por ejemplo, por el contacto con un vendedor de la compañía, que no está a la altura de la misma, o por el packaging del producto que puede estar deslucido o llenándose de polvo en el estante más bajo de la góndola. Demasiadas personas en las compañías se pasan el tiempo manejando la imagen de la marca sin manejar el contacto y la experiencia que tiene la gente con la marca. Deben tenerse en cuenta todos los puntos de contacto con la marca, no sólo la imagen. Por eso, la pregunta que tiene que hacerse la gente de marketing es cuáles son los puntos de contacto del cliente con la marca, qué impresión recibe a través de la publicidad o del packaging, etc. y qué es lo que pueden hacer ellos para controlar esos contactos, de modo que se transformen en "momentos de la verdad" *positivos*. *Jan Carlzon, de la línea aérea SAS, dijo que todo contacto con el cliente tiene momentos de verdad, positivos, negativos e indiferentes. Él dijo que quería 25 millones de momentos de verdad positivos. Y los buscó en los contactos que 5 millones de pasajeros tienen con cinco personas a las que les dicen que SAS es una línea aérea fantástica. Esto se consigue en las oficinas, por teléfono, con los empleados; son contactos de alta calidad.*

**Usted maneja otro concepto que es muy interesante y que es el de la comunidad de marca.**

### **¿DE QUÉ SE TRATA?**

Algunas empresas han tenido mucho éxito en lograr lealtad y hasta casi un "romance" con la marca; ellas son la prueba viviente de que la gente puede amar no sólo a otra gente sino también a una marca. Mis ejemplos preferidos son Harley-Davidson, Saturn, entre otras; la gente preferiría luchar antes que cambiar de marca. Hubo una campaña publicitaria de cigarrillos, cuyo slogan decía: "*Prefiero resistir antes que cambiar*". Eso se debe a que estas empresas piensan muchísimo en los clientes y cómo deleitarlos, entonces logran que la gente sienta que nadie puede complacerla como ellos. En cualquier lugar puede darse esta relación de lealtad de una empresa con sus seguidores o socios. Yo prefiero llamar "*socios*" a las personas que aman a la empresa; son como socios del negocio y no simplemente clientes.

Lo que hay que hacer es construir una marca fuerte y luego unir esto a estrategias que agreguen valor y generen leal en el cliente. Cuanto más tiempo esté con usted el cliente, más rentable será. Es por eso que muchas empresas están haciendo muchos esfuerzos para mantener a sus clientes. Hay un libro *The Loyalty Effect* en el que se han identificado a las compañías que han sido sobresalientes en mantener a los clientes durante mucho tiempo,. Hay algunas que tienen una retención de clientes del 97 y 98%.

### **A PARTIR DE LA LEALTAD QUE ALGUNAS MARCAS GENERAN, ¿ES POSIBLE PENSAR EN EXTENSIONES A OTROS PRODUCTOS?**

Sobre este tema hay dos líneas distintas de pensamiento. En un extremo está la de mi buen amigo Al Ries, que piensa que uno corrompe cualquier marca si la misma abarca más de un producto. Él hubiera preferido que Coca-Cola no lanzara la Coca light; él la hubiera llamado "Tab" o de alguna otra manera para que cuando uno pide Tab le den Tab y cuando uno pide Coca, le den Coca. En el otro extremo están los que dicen que ya que uno invierte tanto dinero para consolidar una marca muy reconocida, es el camino más fácil para introducir otros productos porque la gente ya la conoce. Yo estoy en el medio de las dos posiciones; pienso que hay extensiones lógicas y otras que no lo son.

### **¿PODRÍA DAR ALGÚN EJEMPLO?**

Si yo tengo una marca llamada "Edge" y de hecho existe esa marca para una crema de afeitarse muy buena y quiero lanzar una loción para después de afeitarse, podría llamarla "Edge" porque ambos productos tienen que ver con afeitarse. Aun cuando quisiera introducir hojitas de afeitarse, las llamaría así, pero si quisiera lanzar un dentífrico no lo llamaría "Edge", porque la gente lo asociaría con una buena afeitada y no con un dentífrico o un champú. En este caso la extensión de marca es válida porque se asocia con una categoría de uso. Una excepción a esto podría ser los que licencian su marca y cuyo nombre implica calidad. Calvin Klein les pone su nombre a los productos. Esto significa que él tiene fabricantes de distintos artículos y si alguien produce excelentes anteojos para sol, él les pone su nombre. Es como si él fuese su agente, entonces uno puede tener desde manteles Calvin Klein hasta corbatas, camisas y demás. Pero si Calvin Klein de pronto fuese la marca de un auto, o de un helado, o de pochoclo, pienso que sería ir demasiado lejos...

## **\*QUIÉN ES KOTLER**

*Philip Kotler* se caracteriza por su aguda capacidad de observación, la claridad de sus explicaciones y la cantidad de ejemplos que utiliza en ellas, en los que incluye desde sus experiencias en un hotel de algún lugar del mundo o los hechos cotidianos de su casa como la forma de trabajar de una de sus hijas, quien vende muñecas Barbie.

Dedicado principalmente a las actividades académicas, también realizó trabajos de consultoría para IBM, Apple, General Electric, AT&T y Ford, entre otras. Desde 1988 es Distinguished Professor de Marketing Internacional S.C. Johnson & Son, de la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University, universidad de la que es profesor desde hace 35 años.

En 1953 obtuvo un master en economía en la Universidad de Chicago y tres años más tarde el doctorado en el MIT; también realizó trabajos postdoctorales en matemáticas, en Harvard, y en ciencias del comportamiento en la Universidad de Chicago.

Sus investigaciones se centran en marketing estratégico, internacional, de organizaciones, social, para organizaciones culturales; hospitalidad, turismo y marketing de lugares y marketing y desarrollo económico.

Publicó, entre otros, *Mercadotecnia* (traducido a 14 idiomas), *La nueva competencia*, *Marketing de lugares*, *Marketing social* y *The Marketing of the Nations*.

Fuente: Revista Gestión