



Entrevista con Félix Muñoz:

La integración de la comunicación en la gestión de marcas

Por Guillermo Bosovsky

Guillermo: Tú tienes una importante trayectoria en la dirección de marketing y en la dirección de imagen y comunicación, en empresas líderes, como Coca-Cola, CEPESA, Telefónica, entre otras. Y también has sido Presidente de la Asociación Española de Anunciantes... Dada esta trayectoria y a partir de tu experiencia vivida, ¿podrías explicar en qué consiste tu idea de la integración de la comunicación en la gestión de marcas?

Félix: Precisamente al haber estado en empresas de una dimensión considerable, que se han ido haciendo muy complejas, una de las cosas que he ido viendo es que a la hora de trabajar con la comunicación esa complejidad que ha provocado es que haya una comunicación absolutamente desintegrada. Es decir, yo parto del principio de que la publicidad, la promoción, el propio producto, el punto de venta, la atención al cliente, los vendedores, los empleados... todo ello comunica, en el sentido de que va creando una percepción en la gente, en los consumidores o en los clientes potenciales. Si todo eso comunica, y no comunica de forma coherente, tiene un efecto tremendamente malo. Tú puedes estar haciendo muy buena publicidad, pero si estás dando muy mala atención al cliente, la suma de las dos en la misma persona es un desastre, prevalece la mala atención al cliente. Por eso creo desde hace tiempo que hay que preocuparse de hacer una integración de la comunicación.

Guillermo: ¿Qué debe entenderse por integración de la comunicación?

Félix: Integración no quiere decir meterlo todo en un único departamento, que es imposible, quiere decir que la comunicación que se haga desde cualquier punto de la empresa sea coherente, tenga el mismo mensaje, tenga los mismos principios, hable de lo mismo, y por tanto construya una imagen de marca coherente en todos esos puntos.

Guillermo: Pero a la vez estás comentando que lo que es imposible es que todo eso, todas esas funciones, o esos lugares, esas especialidades dentro de una gran empresa, estén todas metidas en un solo departamento.

Félix: Es imposible.

Guillermo: Me imagino que te estás refiriendo a recursos humanos, a marketing, a relaciones institucionales, etc.

Félix: Exacto.

Guillermo: Entonces, ¿de qué manera se puede integrar eso? Tiene que haber alguna fórmula, o instancia, o lugar en el organigrama, para que todo eso se pueda integrar realmente. Porque si no, cada uno hace la guerra por su cuenta.

Félix: Efectivamente. Y lo he comprobado también en la práctica. En la práctica sólo hay una forma de hacer esto. Primero, todo tiene que partir de la asunción por el más alto ejecutivo de la empresa de que esto tiene que ser así. Es decir, si el presidente, o consejero delegado, o dueño, es decir, si el máximo responsable de la empresa no se cree esto, ya es imposible hacerlo. Una vez que se lo ha creído, tiene que poner a su cargo directo a un director que se ocupe de esto. Yo no me estoy refiriendo a si tiene que ser un nivel equis, o si tiene que tener coche, o si tiene que

ser igual de importante, o el sueldo más alto, que el director de marketing, por ejemplo. Estoy hablando de que el más alto ejecutivo de la empresa, unido a él directamente, bajo su responsabilidad, tiene que poner a un director de orquesta. Es una persona que lo que hace, precisamente, es armonizar lo que cada uno está tocando. A nadie se le dice que deje de hacer las cosas. Pero hay alguien que pone un poco de orden en todo eso. Ojo, yo no estoy hablando de que de repente los de los productos tengan que hacer los productos que diga este señor, no. Pero aquella parte del producto que tiene que ver con la comunicación tiene que estar orquestada, y ese director de orquesta es el director de comunicación, es decir, es esa persona que pone coherencia a los mensajes, que da entrada, salida, afina, baja, sube. Me parece una buena metáfora. Es una persona que a lo mejor sin hacer nada, lo único que hace es marcar pautas y armonizar que todo eso tenga coherencia.

Guillermo: La metáfora del director de orquesta alude a una de las funciones del director de comunicación, que es armonizar lo que tocan los demás, pero para poder dirigir a la orquesta antes tiene que haber una partitura, tiene que haber un compositor. En este sentido, el director de comunicaciones incluso más que un director de orquesta, es también un compositor. Es el que crea la partitura.

Félix: Por supuesto, sin duda. Esa es la estrategia. Efectivamente, tiene que haber una estrategia. Esa es la parte previa más importante. La parte previa es definir la estrategia, con qué herramientas se va a ejecutar esa estrategia, con qué orden, con qué secuencia, que muchas veces es importante la secuencia. Esa es una función fundamental del director de comunicación, además de la de coordinar y armonizar la comunicación de las distintas áreas. Y para ambas funciones tiene que tener autoridad.

Guillermo: ¿Cómo has llegado a esta idea del director de comunicación? ¿Has llegado por tu propia vivencia, por estar ocupándote de estas funciones reales en las empresas, hasta que tomaste conciencia de que tiene que ser así?

Félix: Mi experiencia tiene mucho que ver, por la riqueza de haber vivido en empresas diferentes, y situaciones diferentes de esas empresas. Yo he estado en muchos modelos de funcionamiento, y mi propia experiencia me ha demostrado que sólo puedo hacer ese trabajo cuando tengo autoridad para poder hacerlo. Si no se tiene autoridad no es posible. Y la autoridad no sólo la da el prestigio, y el saber hacer... esas cosas ayudan mucho, y son imprescindibles, pero además se necesitan el respaldo directo de la máxima autoridad de la empresa, porque si no, estaríamos interfiriendo de alguna forma en campos, responsabilidades y procesos de otras personas. He podido comprobar que en todas las empresas, no sólo en las que yo he trabajado, sino en todas, el problema es exactamente el mismo.

Por ejemplo, la experiencia de Telefónica para mí fue muy buena. Una empresa enorme, con una disgregación enorme de todas las partes de la empresa. Yo no sabía lo que hacían los de atención al cliente, ni los de las tiendas, ni los de producto, ahí no había conexión. Y lo que veía es que el impacto que tenía lo que ellos hacían sobre la imagen de la empresa era enorme, sin yo conocerlo. Yo era responsable de la imagen, pero en el fondo no era responsable de los elementos que estaban formando la imagen. Eso es lo que te va dando señales.

La claridad te llega cuando dejas de ver la Comunicación desde el lado del emisor, por las herramientas que usas: la publicidad, los medios, los patrocinios,... y empiezas a verla desde el lado del receptor, que es el consumidor o el cliente que lo ve de otra manera, que no analiza si es una u otra herramienta, si es above o below, si es digital o convencional,... es entonces cuando te das cuenta que lo realmente importante es primero conocer a las personas, a los seres humanos que son quienes reciben los mensajes, cambian sus percepciones y después modifican sus comportamientos. Ese es el lado por donde hay que entender la Comunicación. Por tanto yo he variado de preocuparme no tanto del proyector de imágenes que son las empresas como de la pantalla donde se recogen esas huellas que son las personas...

Guillermo: ...Que es donde al fin y al cabo existe la imagen. La imagen existe en los que la perciben, los que construyen una percepción de ella.

Félix: Exacto. Para mí la palabra clave es la percepción. Los comportamientos de las personas son provocados a su vez por la percepción que tienen. Es decir, alguien hace algo porque tiene en la cabeza esa percepción, o de ese servicio, o de esa marca, o de esa empresa. Y ésa es la clave. He llegado a pensar esto a partir de mi propia experiencia, que luego he ido validando con mucha gente que también piensa que es así.

Guillermo: Esta concepción, ¿es distinta a otras formas de gestión de marcas en las empresas? O sea, ¿qué otros enfoques se utilizan? Hay muchas empresas, incluso potentes, líderes, y con altos cargos al frente, que no gestionan sus marcas con esta concepción. Entonces, ¿cuál es la diferencia?

Félix: Yo creo que la mayoría de las marcas funcionan de otra manera. Para entenderlo, te comento mi experiencia cuando he estado en CEPSA, o en Telefónica. Son dos sectores que venían de una situación de monopolio, es decir, eran proveedores, pero sus clientes no eran clientes, eran "abonados", o sea, estaban abonados a ese servicio que estas empresas les daban, les cobraba y ya está. No había competencia, y daba igual la percepción que tuvieran esos abonados. Esto ocurría con monopolios y con sectores muy regulados, como era la banca, o la electricidad, o el agua... una vez que estas empresasse fueron dando cuenta de que salían de una situación de regulación, o de monopolio, el primer estadio fue que tardaron mucho en entender que sus clientes son clientes, es decir, que tienen importancia y que tienen su propia imagen. Entonces, como se ha tardado en entender, lo primero que han hecho, y en eso están todavía hoy muchas empresas, es pensar: *"Bueno, vamos a decirles esto"*, como profesores a la antigua usanza, *"Señores, a mí me dan lo mismo los alumnos que hay aquí, yo les voy a contar esto, lo pongo en la*

pizarra, cópienlo cincuenta veces, y ya está, y vámonos a casa porque ustedes ya se han quedado con esto". Por eso la comunicación en estos sectores al principio ha sido muy de: *"Vamos a decir, vamos a decir, vamos a decir... pero no vamos a escuchar nada"*. Y muchas empresas siguen en eso. Hay una falta de interacción, una falta de preocupación por conocer qué es lo que percibe y lo que piensa la gente. Yo creo que casi todas las empresas están en ese modelo, de *"decir"*. Porque dan por hecho que la gente va a entender y va a interpretar lo que dicen así como ellos quieren.

Guillermo: Estás diciendo que casi todas las empresas pueden tener la tendencia a caer en eso, y no solamente aquellos antiguos monopolios.

Félix: Por supuesto, sí. Ahora estoy hablando en general.

Guillermo: O sea, incluidas empresas que siempre pudieron estar en un mercado competitivo.

Félix: Absolutamente. Lo que digo es que incluso empresas que han estado compitiendo siempre, y que ahora están compitiendo duramente, tienen esa tendencia a tener una comunicación unidireccional. Es decir, lanzan mensajes y no tienen la conciencia de que su obligación no es lanzar mensajes, sino crear percepciones. Y las percepciones se crean por la combinación de los mensajes con lo que ocurre en el mercado, o en la calle, o en las conversaciones de la gente con sus amigos. La gran mayoría de las empresas que conozco, independientemente de los sectores, están en un modelo de emitir, emitir, emitir, a través de los mecanismos más conocidos de comunicación: la publicidad, la prensa, etc., y no se ocupan suficientemente de gestionar de una manera mucho más global la percepción, la experiencia del cliente, y las cosas que la propia sociedad crea y mueve. Eso es muy grave hoy en día, y más en el momento en que estamos, en donde las redes sociales, todo lo que es la comunicación interpersonal, va teniendo una fuerza tremenda.

Guillermo: Este planteamiento de comunicación que tú sostienes, desde una figura como la del DirCom, con una concepción integral, ¿es aplicable a cualquier tamaño de empresa, y sea de productos o de servicios? ¿Es similar, o puede haber diferencias en este sentido?

Félix: Yo creo que entre productos y servicios, es absolutamente indiferente. Da lo mismo lo que se venda, producto o servicio, incluso una organización, o una persona, o un país, o lo que sea. En todos los casos al final se trata de crear una percepción, y da lo mismo cuál es la naturaleza de lo que sea esa percepción. El tamaño normalmente conduce a una inflexibilidad para ir hacia este tipo de planteamiento. Es decir, las empresas muy grandes, aunque sus más altos directivos quieran ir hacia una integración de la comunicación, van a tardar mucho tiempo en hacerlo, porque son estructuras muy complejas, y tienen una inercia tremenda, es cambiar el modelo mental de muchas personas. El tamaño a veces es perjudicial para hacerlo. Las empresas más pequeñas, en la medida en que entienden el planteamiento, lo pueden aplicar mucho más rápido. ¡Ojo! Funcionan todas igual, yo creo que ahora mismo no es una norma, no se puede decir: "Las empresas más grandes tienen una comunicación desintegrada". No. Hay unos niveles de integración y desintegración que pueden ser aplicables a las grandes y a las pequeñas. Lo que digo es que aplicar este modelo a una empresa grande es posible, pero cuesta más tiempo, mientras que aplicarlo a una empresa más pequeña también es posible y es mucho más rápido. Las empresas más jóvenes, que han nacido en este entorno, por naturaleza están aplicando una comunicación mucho más integrada. Las empresas más tradicionales, más antiguas, más veteranas en el mercado, se han quedado un poco encajadas en el modelo de comunicación, publicidad, marketing, a lo clásico. Es complejo. Yo creo que depende mucho de las personas, más que de las empresas. Es decir, al final depende de la mentalidad de las personas que están a cargo de esas empresas. Yo creo que en el pasado hemos tenido modelos de comunicación integrada, en empresas que lo han hecho muy bien, y no necesariamente eran empresas grandes o pequeñas, o sofisticadas o modernas, eran las personas que lideraban...

Guillermo: Retomando el tema de las marcas. Existe cierta polémica sobre cuál es el máximo responsable de la estrategia y la gestión de marcas, si el director de marketing, si el DirCom, e incluso algunos hablan del Marcom como nueva figura emergente. ¿Cómo ves esta cuestión?

Félix: Yo también he pasado por muchos estadios, pero ya desde hace tiempo tengo una visión muy clara. Al final todo esto son negocios, entonces siempre hay un responsable del negocio. El responsable del negocio suele ser el dueño, el presidente, o... Para que el negocio funcione, si estás en un entorno competitivo, necesitas marketing. Y el responsable de marketing es el director de marketing. Y luego hay otra condición necesaria, y es que necesitas tener una buena percepción, y para eso es necesario un director de comunicación. Y ahí lo que se produce es un efecto de que dices: "¿Y quién depende de quién?" No depende de nadie, dependen los dos de los dos. Es decir, el marketing sin comunicación no funciona, y el negocio sin un buen marketing, no funciona. Yo creo que todos tienen que estar perfectamente armonizados. El responsable de la marca no es el director de marketing, quizás tampoco el director de comunicación. Pero tiene mucho más que decir sobre la marca el director de comunicación que el de marketing. El de marketing tiene más que ver con el producto, con la distribución, con el precio, con las ventas, con el diseño, con el envase, con los clientes, es decir, el director de marketing maneja un montón de variables, una de ellas es la comunicación, pero esa variable que maneja no la puede hacer él, el director de marketing, tiene que haber alguien experto, y ese experto es el director de comunicación. Y ahí hay una intersección, es decir, el director de la marca, por supuesto no es el director de marketing, y por supuesto no es el brand manager. El brand manager se ha quedado con el nombre de director de la marca, pero es mentira. El verdadero brand manager de Coca-Cola está en Atlanta, y es el presidente de la marca, ése es el brand manager. Y luego, para manejar esa marca, tiene a gente que se ocupa del marketing, gente que se ocupa de la comunicación y la percepción de la marca, tiene a gente que se

ocupa de otras cosas. Yo creo que esa es una pelea un poco sin solución, porque no hay un único responsable. El que diga que es responsable de la marca ya tiene una visión miope, y si es un director de marketing más miope todavía. Y si es un brand manager desde luego absolutamente miope, casi ciego. Un brand manager, en cualquier compañía, en Procter, en Unilever, tiene como mínimo, a siete escalones de niveles por encima de él, que son responsables de lo que él dice que es responsable. Es decir, el brand manager del detergente en Procter tiene un director de marketing, y tiene un director del área de negocio, y tiene un director, presidente de la división, y tiene un presidente mundial... Y esos señores se sienten también responsables de esa marca. Yo creo que tendemos a apropiarnos de la responsabilidad de las cosas, y eso es un error. Un director de marketing no puede decir: "Yo soy el máximo responsable de la marca". Es mentira. No lo es, porque entonces sería el dueño. Sólo cuando confluyen en la misma persona esas responsabilidades es cuando es perfecto. Gente como Jobs, es que era el director, era el brand manager de todo lo que hacía, era el responsable de la publicidad, diseñaba los productos, hacía todo, y ya está, y a un director de marketing con él no se le hubiera ocurrido decir que él era el máximo responsable. Porque no, no es así. Por eso digo que es una polémica que sí existe, como lo del marketing en las ventas, pero bueno, yo creo que de lo que se trata es de que funcione esto en armonía. Sí es verdad que yo he defendido siempre, y me he convencido después de unos años, que no es posible que la comunicación reportara a marketing. Yo al principio creía que era posible, que reportando al director de marketing un director de comunicación podía hacer bien su trabajo. Eso no es posible. El director de comunicación tiene que estar unido a la máxima autoridad de la empresa. Si no, no lo va a hacer bien.

Guillermo: ¿Y la figura que hay en algunas empresas, que incluso fue tu caso en alguna de estas empresas, director de comunicación y marketing?

Félix: Puede ser. No hay ninguna empresa exactamente igual, entonces hay roles que están a veces mezclados y demás. Depende de las capacidades de las personas. Por supuesto, hay personas que tienen talento suficiente para ser directores de comunicación y de marketing, por supuesto. No hay tantas. Igual que en publicidad dices que hay gente creativa y gente estratega, y hay gente que son estrategas creativos, no hay tantos, por eso son los mejores, obviamente, o sea, una persona que es capaz de crear la estrategia y a la vez dar vida, forma, a la creatividad, a mí me parecen genios. Normalmente en las agencias tienes el planner, que hace la estrategia, y el creativo, que hace la creatividad. Pero hay casos en donde tienes a personas que son estrategas y creativos, y son geniales. Aquí dices, ¿puedes tener un director de marketing y comunicación? Sí. Poquitos, muy poquitos. Y serán geniales, seguramente. Claro que puede ser. Lo normal es que no, lo normal es que esté separado. Lo ideal sería tenerlo en la misma persona, desde luego, eso sería perfecto, porque entonces ya no habría problemas ni discusiones, internas, filosóficas, sobre esa persona.

Son temas bastante complejos. Habría quizás mucho que añadir, pero que a lo mejor sería para otro capítulo.



Félix Muñoz es un referente en España en materia de Comunicación y se define a sí mismo como Gestor de Percepciones para el éxito de los Negocios.

Durante 25 años ha dirigido la Comunicación de Coca-Cola –en cuatro ocasiones–, Cepsa, Telefónica y Movistar, donde ha desarrollado múltiples y exitosos proyectos.

Especialista en la gestión estratégica de Marcas y experto en la ejecución de todas las disciplinas de la Comunicación.

Ha diseñado con éxito nuevos modelos para el diseño de la Estrategia de Comunicación de una Marca, y organizado de manera específica para cada empresa los procesos y las estructuras para una gestión eficaz de la Comunicación.

Experto en el liderazgo de equipos multidisciplinares y en la gestión eficiente de todo tipo de Empresas de Comunicación y de Servicios de Marketing.

Su objetivo siempre ha sido conseguir la mayor eficacia de la Comunicación vinculada a los resultados de negocio, a través de una visión totalmente integradora, la excelencia en la creatividad, la innovación, y ser pionero en el uso eficaz de todas las tecnologías disponibles en cada momento.

Su interés y conocimientos de Biología, le han permitido ahondar en el conocimiento del ser humano y la comprensión de su comportamiento con la comunicación para aplicarlo a sus trabajos.

Activo participante en el Sector de la Comunicación, Presidió la Asociación Española de Anunciantes en 1997 y posteriormente la Asociación Española para el Autocontrol de la Publicidad.

Designado en 2010 como el Mejor Profesional en España por la Asociación Española de Marketing y en 2012 como Mejor Profesional del Marketing por votación de los lectores de Marketing Directo, ha conseguido también con su gestión los premios más importantes a la Creatividad, la Eficacia publicitaria y a la Innovación en el uso de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación.

Habitual conferenciante en foros de Comunicación, Marketing y Creatividad, y profesor de Comunicación en Universidades y Escuelas de Negocio. Recientemente, Félix Muñoz se ha incorporado al equipo de profesores del MasterBrand Internacional de Identidad, Estrategia y Gestión de Marcas creado por Joan Costa, que se imparte en México, Ecuador y Perú.