

Anunciantes

[Manuel de Luque / Foto: Santiago Ojeda]

Lenovo, la compañía de origen chino que ocupa el cuarto lugar en el ranking mundial de fabricantes de ordenadores personales, va a iniciar en breve una campaña global de marca. El mensaje se centrará en

el eslogan *For those who do* (*Para los que hacen*). Y David Roman, director mundial de marketing, se confiesa emocionado ante esta iniciativa, en la que cree que se concentra de modo muy certero el modo en que Lenovo se percibe a sí misma y la manera en que los usuarios perciben sus productos: una empresa orientada a la acción cuyas máquinas destacan sobre todo por su funcionalidad, porque hacen bien lo que tienen que hacer. Roman habla además en esta entrevista del modo en que la compañía se ha planteado la necesidad de cultivar su imagen, de lo que Lenovo ha descubierto sobre sí misma, de *smartphones* y tabletas, de tecnología y consumidores, y de la génesis de la nueva campaña.

**DAVID ROMAN,
DIRECTOR MUNDIAL
DE MARKETING
DE LA COMPAÑÍA
INFORMÁTICA**



Lenovo: hacer y ayudar

Entrevistamos a David Roman en Madrid el día en que se cumplía, justamente, un año de su incorporación a Lenovo como director mundial de marketing, que se produjo en abril de 2010. Roman aportaba a la compañía una notable experiencia en puestos de alta dirección de marketing a escala internacional en compañías como Apple, Nvidia y Hewlett-Packard. Visitaba nuestro país como parte de un *tour* mundial para poner en marcha el nuevo ejercicio, y en su papel de director de marketing hace hincapié en el hecho de que “por primera vez el ‘branding’ forma parte de manera clave en este arranque. La marca no es algo de lo que la compañía haya estado muy pendiente los dos últimos años, en los que se ha dedicado a recuperar su negocio después de las dificultades vividas en 2009. La visión ha sido cortoplacista, el enfoque ha estado puesto en recuperar cuota y mejorar la rentabilidad. Y hemos tenido mucho éxito. Uno siempre espera lo mejor, pero estamos por delante de los presupuestos. Uno de los hitos ha sido conseguir una cuota del mercado mundial de PCs superior al 10%, en concreto un 10,2%, que se alcanzó a finales del pasado año. En esta situación, la compañía ha empezado a pensar que, aun manteniendo su política de objetivos a corto plazo, hay que empezar a trabajar y a invertir en la percepción de la marca a escala mundial, sobre todo en el mercado de consumo. Obviamente en China ya lo

somos, pero en el resto del mundo son pocos los países en los que tenemos presencia significativa en esa parte del mercado. Somos muy fuertes en el mercado de empresas, pero menos entre los consumidores. Mejorar en ese sentido es una de nuestras prioridades estratégicas”.

ANUNCIOS. — Su año fiscal terminó el pasado 31 de marzo. Aunque todavía no se conocen las cifras oficiales y no pueda citarlas, ¿cómo evalúa el año?

David Roman. — Los números son buenos en su conjunto, y además presentan un buen equilibrio. Estamos creciendo en todo el mundo, no sólo en algunas regiones, y estamos creciendo no ya en nuestro históricamente fuerte negocio para empresas (muchas compañías están renovando su equipamiento con la mejora económica), sino también en ventas al consumidor individual. Han crecido las ventas de portátiles y también, en niveles sorprendentes, las de ordenadores de mesa, que se han beneficiado de la aceptación que están teniendo los modelos compactos. Estos resultados de los ordenadores de mesa, tanto entre empresas como entre consumidores, son algo que el sector no esperaba.

A. — Hace unas semanas le han asignado una cuenta mundial a Saatchi & Saatchi. ¿Qué esperan de esta adjudicación?

D. R. — Como he dicho, hemos iniciado una etapa de concentración en la marca.

Realizamos un ejercicio interno en el que estuvieron involucrados los equipos directivo y de marketing para tratar de elaborar una definición potente y precisa de Lenovo: quiénes somos, que valores defendemos, cuál es nuestro lugar en el mercado... Terminado el ejercicio, convertimos las conclusiones en un briefing que entregamos a ocho agencias, a las que pedimos que nos dieran lo que llamamos un *tema creativo*. No fue un concurso al uso en el que dices “esta es la cuenta, competid por ella”, sino que se trató de una petición de ideas, de enfoques creativos, en el que en una segunda fase elegimos a cuatro agencias finalistas (todas muy fuertes y entre las que estaba la titular de nuestra cuenta de producto, Ogilvy) y finalmente se eligió a Saatchi. Le hemos pedido que desarrolle una campaña internacional de imagen, al tiempo que mantenemos la relación con Ogilvy y nuestras asignaciones locales para acciones de promoción. Saatchi & Saatchi coordinará la creación de la campaña desde Nueva York, pero contará con otras oficinas de la red.

A. — ¿Trabajan con otras agencias a escala internacional?

D. R. — No, sólo con Ogilvy y Saatchi. Las cuentas de medios y la comunicación en medios digitales se gestionan a escala local [En España, Lenovo trabaja con Bassat Ogilvy y Mindshare].

“La compañía ha empezado a pensar que, aun manteniendo su política de objetivos a corto plazo, hay que empezar a trabajar y a invertir en la percepción de la marca a escala mundial”.

Fragmentación

A. — ¿Qué puntos positivos descubrieron en la marca Lenovo mediante el ejercicio de introspección a que aludía antes?

D. R. — Como les suele ocurrir a las compañías tecnológicas, estamos muy centrados en el producto. Y eso ha generado una visión a corto plazo que a su vez ha dado origen a una comunicación y a una imagen de marca fragmentadas porque cada producto tiene su audiencia, su mercado, su *look & feel*, sus campañas... También hay diferencias entre zonas geográficas. Cuando pensamos en a dónde queremos ir, es crucial que la gente que trabaja en la empresa se identifique con la marca, independientemente del producto que gestione o del país donde esté. Hemos estudiado la imagen de Lenovo y realmente no está clara, depende del modo en que la gente interactúe con los productos, así que hemos tratado de encontrar el denominador común en nuestras líneas de producto y nuestros mercados.

A. — ¿Han hecho investigación entre los consumidores?

D. R. — Sí, en muchos países. Querría decir aquí que en

este momento un buen número de compañías tecnológicas son empresas globales, eso no tiene nada de particular, pero nosotros creemos ser globales de un modo algo distinto. La compañía nació en China, pero luego adquirió el negocio de PCs de IBM, y el modo en que trabaja, el hecho de tener varias sedes centrales, nos hacen tener una perspectiva realmente mundial. Así que investigamos en todo el globo y descubrimos dos cosas. La primera es que hoy día la imagen de cualquier marca tecnológica va a ser determinada por los jóvenes. Y esta es nuestra zona más débil. No somos muy relevantes para los jóvenes, con excepción del mercado chino. Una cuestión interesante del mercado de los jóvenes, detectada en la investigación, es que es muy consistente a escala global. El modo en que se relacionan con la tecnología está muy determinado por internet y por ello tiene muchos elementos comunes en todo el mundo. Y como anunciantes eso nos pone ante una audiencia verdaderamente global, que además se ve a sí misma como tal. Vamos a hacer un gran esfuerzo de cara a esa audiencia.

A. — ¿Y la segunda?

D. R. — En nuestro sector, ten enfocado al producto y a la innovación, terminamos por hacer todos cosas similares. En este panorama, ¿qué característica relevante hace a Lenovo diferente de su competencia? Y aquí es donde Saatchi nos ha dado una



"Nuestros consumidores se sienten atraídos por nuestros productos por lo que pueden hacer con ellos, no por su aspecto. Y así es como la agencia ha llegado al concepto 'For those who do'".

Idar a hacer

idea muy potente. Somos una compañía muy orientada a la acción, que se mueve con rapidez, nos vemos como una empresa que hace cosas; al tiempo, nuestros productos destacan por su funcionalidad, su fiabilidad, su alto nivel de prestación... Así que la agencia pensó en cómo podían añadir *glamour* a ese espíritu y características para presentarlas al público y que éste las valore. No se trata de estilo en nuestro caso, el estilo está más en la funcionalidad, en el uso, no tanto en la estética. Es algo un poco más profundo. Tratemos de ser el Nike de los ordenadores personales. Nuestros consumidores se sienten atraídos por nuestros productos por lo que pueden hacer con ellos, no por su aspecto. Y así es como la agencia ha llegado al concepto *For those who do* (*Para los que hacen*). Esta ha sido su propuesta, que creemos que transmite muy bien la personalidad de la compañía, lo que hay detrás de nuestro trabajo y nuestros productos.

Una actitud

David Roman me enseña en su ordenador una película preparada por Saatchi & Saatchi

"Los elementos que mejoran los dispositivos móviles son en este momento muy atractivos para la gente, pero con el tiempo eso se estabilizará. ¿Qué prevalecerá? ¿Tabletas? ¿Smartphones?""

en la que, sin ser un anuncio propiamente dicho, se presenta el concepto *For those who do* y en la que los productos aparecen como protagonistas de la actividad de diversos profesionales, entre ellos, por ejemplo, un estadounidense que se dedica a perseguir tormentas y tornados y a filmarlos. Roman habla con entusiasmo del concepto: "Es un mensaje, pero también una actitud, algo que realmente nunca habíamos tenido en esta compañía y que aporta un sentido a lo que hacemos y a nuestros productos. Perseguimos esta mentalidad de 'hacer', que además es muy relevante de cara al público joven, una generación muy comprometida y con mucha capacidad de hacer cosas, en buena parte gracias a la tecnología. Queremos aplicar el lema no sólo a la comunicación sino a toda la experiencia de producto, desde el modo en que te registras hasta los equipos de mantenimiento, pasando por la comunicación interna. Queremos que la gente se sienta no sólo orgullosa de trabajar en Lenovo, sino también ilusionada, que note que está en una compañía única y diferente. Este es el modo de construir una marca, no sólo a través de publicidad".

David Roman añade que "la investigación nos ha mostrado que esta idea de 'hacer' es consistente con el modo en que nuestros

propios empleados perciben la compañía. La gente se reconoce en el concepto, es un mensaje plausible para nosotros. Hubiera sido muy difícil transmitir el mensaje a nuestra gente si hubiéramos dicho 'somos la compañía más contemplativa del mundo' o 'la más intelectual'. La idea está también en línea con nuestros productos que son productos que funcionan bien, todo el mundo lo reconoce. Creo que tenemos un mensaje muy creíble, y estoy muy emocionado con ello".

A. — ¿Cómo está organizado el departamento de marketing de la compañía?

D. R. — También aquí hemos cambiado lo que teníamos, que eran grupos de marketing muy fragmentados. En cada región había equipos dedicados a marketing para el canal, marketing de producto, comunicaciones de marketing... que funcionaban separadamente. Ahora los estamos uniendo. No se trata de centralizar en el sentido de que haya una dirección mundial de la que emanen todas las decisiones, pero sí de agrupar a toda nuestra comunidad de marketing. Hemos dividido el mundo en dos áreas: los mercados maduros, en los que hemos sido tradicionalmente fuertes en el área de empresas, y los emergentes, en los que ya gozamos de fuerza en el mercado de consumo. Hay una dirección de marketing mundial organizada por funciones: publicidad, eventos, relaciones públicas... Hay direcciones de

marketing en cada una de las dos áreas mundiales y equipos en cada país. Pero todo es un mismo grupo. Una de las cosas que estamos haciendo es lo que llamamos *cocinas* creativas. Reunimos a la gente de marketing y a la de nuestras agencias, y revisamos nuestra creatividad y mensajes y hacemos partícipes a todos de los ingredientes que debemos usar en nuestra comunicación. Y cada mercado los puede utilizar para elaborar las recetas que precise, pero todos usamos los mismos ingredientes: la actitud, el *look & feel*, ciertos elementos de comunicación... con los que cada país crea sus campañas. Queremos que nuestra gente sea capitana de su programa de marketing y no administradora de un programa impuesto.

A. — Recientemente han formado una *joint venture* con la japonesa NEC. ¿Qué esperan de ella?

D. R. — Japón es un mercado muy importante para nosotros y estamos muy comprometidos con él. Han sufrido una terrible tragedia, pero la superarán. Tuvimos suerte y ningún miembro de los equipos de Lenovo y NEC sufrió desgracia alguna. Por poner las cosas en perspectiva, los tres mayores mercados de ordenadores personales del mundo son, por este orden, los Estados Unidos, China y Japón. El acuerdo con NEC nos da el número uno en el país nipón; en China, obviamente, ya lo teníamos. La importancia de Japón como mercado procede del hecho de que es un país muy tecnológico, muy sensible a las novedades en este terreno.

Tabletas y teléfonos

A. — Ustedes ya han presentado sus primeros *smartphones* y tabletas. ¿Este tipo de productos cambiarán el juego en el mercado tecnológico?

D. R. — Sin duda. Llevamos tiempo trabajando en este terreno, en el que todos estamos aprendiendo y reforzando nuestras gamas, y nos parece una evolución lógica desde el campo de los PCs. Estamos lanzando nuestra tableta, que se llama LePad, en diferentes mercados, y para este verano lanzaremos una serie de productos de telefonía. ¿Cómo afectará todo esto al resto de la gama de productos, tanto en nuestro caso como en otras compañías como la nuestra? Quién sabe. La gente hace todo tipo de predicciones. Es obvio que los elementos que mejoran los dispositivos móviles son en este momento muy atractivos para la gente, pero con el tiempo eso se estabilizará. ¿Qué prevalecerá? ¿Tabletas? ¿Smartphones? No sabemos. Nosotros los tenemos en nuestra oferta, en la que también estamos prestando mucha atención a la nueva generación de *notebooks*. No estamos tratando de adivinar lo que va a hacer el mercado. Como

compañías tecnológica, lo que hacemos es ofrecer a nuestros clientes todo tipo de productos, y el tiempo nos dirá cuál es el más fuerte.

A. — Usted tiene experiencia directiva en los departamentos de marketing de grandes compañías informáticas, como Apple y HP, aparte de Lenovo. Desde esa posición, ¿cómo analiza la relación del consumidor con la tecnología? ¿Qué razones la guían, racionales o emocionales? ¿Cómo influyen las marcas?

D. R. — Se ha producido una evolución. Los productos tecnológicos son creados por ingenieros, que tienden a pensar exclusivamente en términos de producto. Y lo habitual era que los primeros usuarios de esos productos fueran personas muy aficionadas a la propia tecnología; después, el producto accedía al grueso de los consumidores. Pero como se solía pensar en los primeros usuarios, los productos no estaban muy pulidos, lo importante en principio era su potencia y su funcionalidad, se pulían después, una vez que pasaban al gran público. Pues bien, esto ha cambiado. Ahora la tecnología se construye para el consumidor, incluso en el mercado de empresas. La tecnología es algo muy personal, se usa constantemente, se lleva encima, nuestra vida entera está contenida en ella, y eso hace, por ejemplo, que el modo en que interactúas con ella y la estética sean muy importantes. La mentalidad ha cambiado: la ingeniería sigue siendo importante, pero lo es más el modo en que el consumidor interactúa y se implica con el producto, el servicio que éste le da... Todas las compañías estamos poniendo el foco en estos aspectos. Por lo que respecta a las marcas, el marketing no es ingeniería espacial, pero hay principios que siempre son de aplicación, y uno de ellos dice que las marcas han de tener aplicabilidad y resiliencia. Lo primero se refiere a que el producto ha de hacer lo que se supone que hace. No puedes fabricar un teléfono que no reciba bien las llamadas, o que tenga una pila de muy corta duración. Pero progresivamente vemos que esta es una cualidad genérica, todo el mundo la alcanza, y la resiliencia emocional es más importante, pues es la que te permite diferenciar tu marca del resto. La gente tiene diferentes perfiles emocionales, y nosotros en concreto queremos dirigirnos a la gente orientada a la acción, no perseguimos todo el mercado, sino a la gente que piensa como nosotros, aunque también hay tratar de atraer gente a tu campo. En nuestro sector, hace diez años, la pertinencia representaba un 90% y la resiliencia emocional, el resto. Ahora el reparto está al 50%.