

POR MARCEL OPPLIGER

Dominique Turpin es experto en marketing, con una extensa trayectoria en las áreas de gestión de marcas, orientación al cliente y estrategia de comunicación. Fue presidente del International Institute for Management Development (IMD), con sedes en Suiza y Singapur, que desde 2012 ha estado entre los tres primeros puestos de la clasificación de Executive Education del Financial Times.

En septiembre de 2022 fue nombrado presidente europeo del China Europe International Business School (CEIBS), tal vez la escuela de negocios más prestigiosa de Asia del Este, que tiene campus en Shanghai, Beijing, Shenzhen, Zúrich y Accra (Ghana). Recientemente estuvo en Santiago para dictar un curso de marketing en la Universidad Católica y DF aprovechó la oportunidad para conversar con él.

- China terminó abruptamente con la política de cero Covid a fines de 2022. ¿Cuáles cree usted que serán los efectos económicos de esto este año?

- La comunidad empresarial quería que esto sucediera. Muchas empresas han cerrado y el crecimiento el segundo semestre del año pasado fue como 2,83%. Ellos quieren volver al 5%. El vicepresidente de China estuvo en Davos en enero y dijo que quieren volver al 5% este año. Así que, sí, creo que va a suceder.

- Se habla mucho del desacople entre China y Estados Unidos, también Europa. ¿Cree usted que América Latina va a ser una alternativa para China si Europa y EEUU se vuelven un poco menos dependientes de ella?

- Sí, pero va a ser en su detrimento. Verás, Chile es un exportador mundial de salmón, pero no hay una marca en que la gente diga "Oh, sí, esto es salmón chileno". Creo que esto es lo que falta. Así que los chinos seguirán invirtiendo aquí, por supuesto, para conseguir su dinero.

- Estamos entre los líderes mundiales en producción de salmón, pero no tenemos una



DOMINIQUE TURPIN
 PRESIDENTE EUROPEO DEL CHINA EUROPE
 INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL (CEIBS)

"Para construir marcas, primero debes tener algo que sea diferente"

El timonel de una de las principales escuelas de negocios de Asia visitó Chile para hablar de marcas y del poder del branding en la economía globalizada.

marca reconocible. Ahora bien, los países o los gobiernos no hacen marcas, las empresas lo hacen. ¿Cuál ha sido nuestro error?

- El gobierno puede fomentar, pero estoy de acuerdo con usted. La debilidad es que para construir marcas, primero debes tener algo que va a ser diferente. Y números, tienes que invertir dinero en marketing. Es decir, la cantidad significativa de dinero se reinvierte en el producto para asegurarse de que tiene el menor costo de pro-

ducción, pero el resto se pone en la comercialización.

- Hace poco un columnista en este diario señalaba que el vino chileno es bastante fuerte en China, pero detrás de, por ejemplo, el francés y el vino español, que no son necesariamente mejores. ¿Es que las viñas chilenas no invierten lo suficiente en marketing?

- Exactamente. Por ejemplo, Cointreau (el licor) es quizás la única marca francesa que es un poco conocida en Asia, pero el vino

se está vendiendo según el país de origen. Están el Chardonnay, Sauvignon Blanc, Cabernet, Malbec y muchos más, pero para las personas que no son conocedores, es mucho más fácil decir "quiero un vino francés, o italiano, o español". Los australianos lo hicieron muy bien.

- Usted vino a impartir un curso en la UC, ¿puede contarme sobre eso?

- A los alumnos tienes que contarles historias. La primera regla del marketing es entender lo que la gente quiere y lo que la gente necesita hoy en día. Quiero decir, nadie escribió un correo electrónico a Steve Jobs diciendo: necesito un iPhone o un iTunes. Entonces, ¿quiénes son tus clientes? ¿Cuáles son sus dolores de cabeza?

Por ejemplo, Halo Tops, empresa de helados creada por dos abogados en EEUU. Abogados, sin experiencia en negocios. Uno es diabético, así que nada de azúcar y nada de grasa. ¿Cómo te das a conocer? Ellos pensaron: "Vamos a apuntar a todas las personas que están poniendo fotos de helados en Instagram". Y ahora Unilever quiere poner US\$ 2 mil millones para comprar su empresa, pero estos chicos dicen "No, nos estamos divirtiendo demasiado". Seis meses más tarde, Unilever dice US\$ 2.500 millones. Y esta vez dijeron que sí.

- Asombroso, pero difícilmente marca una tendencia.

- Pues veamos. Otra historia es en Europa, con la aerolínea de bajo costo EasyJet. La fundó un

Crisis del sector inmobiliario: especulación

- Hablemos un poco de la crisis inmobiliaria en China. ¿Cómo se explica?

- Creo que es un tema de especulación. A la gente le gusta hacer dinero, y algunos especuladores, ya sabes, quieren unirse al juego. Así que en los bienes raíces subió el techo y se creó una burbuja, como en otras economías. No es solo un problema chino.

- Pero si esto es una burbuja, ¿qué puede hacer el gobierno para controlarla? No es solo Evergrande.

- No, no. Claro. Muchas empresas del sector inmobiliario son gigantes. Y ya sabes, demasiado grandes para caer. Entonces, el gobierno las rescatará, porque a China no le falta dinero. Sin embargo, en mi opinión, será un asunto caso a caso.

tipo que tenía 32 años de edad que venía de la industria naviera. Afortunadamente, tenía un padre rico. Él observó que desde 1972 la industria se ha segmentado entre clase económica, clase *business* y primera clase. Y él pensó, "somos dos segmentos de personas, el que tiene pasajes pagados por la empresa y el que paga sus propios pasajes". El segundo segmento no necesita champán para el desayuno en un avión, y así es como empezó todo el asunto, y ahora son un actor relevante de la industria aérea en Europa.

- ¿Cuál es el patrón común?

- Bueno, las tres reglas de oro del marketing son "sé diferente, sé diferente, sé diferente". Pero tiene que ser una diferencia significativa. Cada vez que nos fijamos en lo que ha hecho el éxito de estos disruptores, es que resolvieron el problema que enfrentaban. Por ejemplo, todos conocen Uber, ¿verdad? Pero Uber, en Asia, no es nadie. Fueron desplazados por una empresa llamada Grab, de Malasia. Yo entrevisté a una de las fundadoras, una señora con MBA del Harvard Business School también. Y le dije, ¿de dónde vino esta idea? Y me dijo, "bueno, ya sabes, estábamos un día en la calle de Yakarta, queríamos un taxi y no llegaba, estaba lloviendo y estábamos esperando, así que decidimos crear un negocio". Así es como piensan los empresarios: no es diciendo "me gustaría montar un negocio", sino enfrentando un reto.*