

Luis Bassat empezó vendiendo televisores a domicilio mientras estudiaba Ciencias Económicas. Muy pronto, a los 25 años, creó su propia agencia de publicidad, y convirtió las hojas de afeitar Filomatic, que fabricaba su familia, en una auténtica pesadilla para la gran multinacional Gillette. En 1975 convenció a David Ogilvy de que no encontraría mejor socio en España, y hoy desempeña uno de los más altos cargos directivos dentro de la organización mundial de Ogilvy. Preside el Grupo Bassat Ogilvy de España y es miembro del consejo de administración de Ogilvy Worldwide. También ha sido Vice Chairman y director creativo de Ogilvy Europa, África y Oriente Medio. Presidente del Consejo Creativo Mundial y miembro del Comité Ejecutivo de Ogilvy para todo el mundo. Desde 1987 hasta 1995 fue asesor de publicidad, comunicación e imagen de la presidencia de la Generalitat de Catalunya. En 1997 fundó el Instituto Creativo Bassat Ogilvy de ESADE. Ha ganado más de 300 premios de publicidad, en Cannes, Nueva York, Londres, Latinoamérica y, por descontado, en España. Pero también ha otorgado muchos más. Ha sido el primer, y por ahora único, español que ha llegado a presidir el jurado del Festival de Cine Publicitario de Cannes, y del Clio International Advertising Festival.

Ha sido elegido «el mejor publicitario español del siglo XX», según una encuesta realizada para la revista *El Publicista*, entre agencias de publicidad, medios y anunciantes de toda España.

Es autor de *El Libro Rojo de la Publicidad* y de *El Libro Rojo de las Marcas*.

Luis Bassat empezó vendiendo televisores a domicilio mientras estudiaba Ciencias Económicas. Muy pronto, a los 25 años, creó su propia agencia de publicidad, y convirtió las hojas de afeitar Filomatic, que fabricaba su familia, en una auténtica pesadilla para la gran multinacional Gillette. En 1975 convenció a David Ogilvy de que no encontraría mejor socio en España, y hoy desempeña uno de los más altos cargos directivos dentro de la organización mundial de Ogilvy. Preside el Grupo Bassat Ogilvy de España y es miembro del consejo de administración de Ogilvy Worldwide. También ha sido Vice Chairman y director creativo de Ogilvy Europa, África y Oriente Medio. Presidente del Consejo Creativo Mundial y miembro del Comité Ejecutivo de Ogilvy para todo el mundo. Desde 1987 hasta 1995 fue asesor de publicidad, comunicación e imagen de la presidencia de la Generalitat de Catalunya. En 1997 fundó el Instituto Creativo Bassat Ogilvy de ESADE. Ha ganado más de 300 premios de publicidad, en Cannes, Nueva York, Londres, Latinoamérica y, por descontado, en España. Pero también ha otorgado muchos más. Ha sido el primer, y por ahora único, español que ha llegado a presidir el jurado del Festival de Cine Publicitario de Cannes, y del Clio International Advertising Festival.

Ha sido elegido «el mejor publicitario español del siglo XX», según una encuesta realizada para la revista *El Publicista*, entre agencias de publicidad, medios y anunciantes de toda España.

Es autor de *El Libro Rojo de la Publicidad* y de *El Libro Rojo de las Marcas*.

Biblioteca

LUIS BASSAT

El libro rojo de las marcas

*A Jorge Villena y Ana Bosch,
moltitudables compañeros de trabajo*

Cuarta edición: mayo, 2012

© 1999, Luis Bassat

Diseño y compaginación: Óscar Pla y Reyes Solé

© 2006 de la presente edición, revisada, para España:

Random House Mondadori, S. A.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecanico, el tratamiento informático, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Printed in Spain – Impreso en España

ISBN: 978-84-8346-038-2 (vol. 495/2)

Depósito legal: B-14.348 - 2012

Fotoformación: Lozano Faisano, S. L. (L'Hospitalet)

Impreso en Liberdúplex, S. L. U.
Sant Llorenç d'Hortons (Barcelona)

SUMARIO

NOTA DEL AUTOR	13
DOS PALABRAS DE SHELLY LAZARUS	15
PRÓLOGO O <i>MAKING OF</i>	17
INTRODUCCIÓN: La imagen y la marca, por David Ogilvy	21
1. Las diferencias entre un producto y una marca	27
1.1. Marca sana <i>in corpore</i> sano	30
1.2. Un producto no vive eternamente de recuerdos	33
1.3. Los productos nacen, crecen y...	34
1.4. Un poco de historia	41
1.5. El nacimiento de las etiquetas	43
1.6. Tipos de marca	44
2. Arquitectura de marcas	49
2.1. La curiosidad	50
2.2. La percepción y la codificación.	51
2.3. El almacenamiento y la recuperación de la información	52
2.4. Las marcas no se rinden	53
2.5. El <i>Brand Stewardship</i>	54
2.6. El mercado ya no es lo que era	60
2.7. Estrategia para un buen posicionamiento	62
2.8. Gestión de marca	64

3. Identidad e imagen corporativa	73
3.1. Lo que yo creo que soy, lo que los demás creen que soy y lo que realmente soy.	74
3.2. La comunicación corporativa	75
3.3. Muchas veces, no cambiar es lo más difícil	76
3.4. El logotipo, estandarte de la empresa	77
3.5. Los colores, bandera de la marca	78
3.6. El nombre de la marca	79
3.7. Cómo crear nombres de marca	81
3.8. El eslogan de la marca	83
3.9. El <i>jingle</i> , canto a la marca	83
3.10. El envase: el vendedor más expresivo de nuestra marca es mudo, y trabaja 365 días al año	84
3.11. Dime qué marca eliges y te diré quién eres	86
4. 360º alrededor de una marca	91
4.1. La importancia del producto	92
4.2. El precio	93
4.3. Del marketing directo a la fidelidad de marca	95
4.4. La promoción	120
4.5. Las relaciones públicas	121
4.6. El patrocinio y el mecenazgo	123
4.7. Por una comunicación más humana	124
5. Creatividad en las marcas	127
5.1. Cuatro mil millones de años de creatividad	130
5.2. Algunas técnicas para fomentar la creatividad	132
5.3. Los caminos creativos de la publicidad	136
5.4. La forma de los caminos creativos	163
5.5. Combinación de caminos	166
5.6. Lo que nos enseñó Picasso	166
6. Valor de marca	171
6.1. La marca añade valor al producto	171
6.2. La llave maestra del mercado	173
6.3. ¿Por qué comprar una marca?	175
6.4. ¿Cuánto vale una marca?	175
6.5. Falsificación de marca	179
7. Países y ciudades	185
7.1. La imagen de marca de países y ciudades	185
7.2. Cómo construir la imagen de marca de un país o una ciudad	187
7.3. Imagen de marca de lugares muy conocidos	188
7.4. Imagen de marca de lugares menos conocidos	190
7.5. Los Juegos Olímpicos o cómo ser la capital del mundo durante tres semanas	192
7.6. La influencia del deporte en un país o una ciudad	194
7.7. La influencia de sus empresas en la imagen de un país	195
7.8. Las Vegas	196
7.9. Aeropuertos y compañías aéreas	197
8. Marcas globales	201
8.1. El equilibrio entre lo global y lo local	203
8.2. El mundo en un palito	207
8.3. Las franquicias	208
8.4. Publicidad global	211
8.5. Un futuro hecho a medida	213
GRACIAS	219

que es cosa de gente mayor, da una idea muy clara de lo que es la marca. La marca es algo que se transmite de una persona a otra. Es algo que se transmite de una persona a otra. Es algo que se transmite de una persona a otra.

NOTA DEL AUTOR

Escribí *El Libro Rojo de las Marcas* en 1996, conociendo la importancia que las marcas empezaban a tener en el desarrollo de las empresas, e intuyendo que esa importancia iba a crecer en los años siguientes. Pero nunca imaginé que llegaría a tanto.

Entonces sólo Ogilvy, en el panorama de la publicidad mundial, le dedicaba al tema todo el esfuerzo, el tiempo y los recursos necesarios. Ahora, todas las agencias, desde las mayores multinacionales hasta las más pequeñas locales, reivindican su amor por las marcas. Es fantástico.

Es fantástico que todo el mundo nos dé la razón. En sus presentaciones, en sus escritos, en sus declaraciones de principios, e incluso en un buen número de libros que proclaman la indudable importancia de las marcas.

Pero como en casi todo en la vida, el que pega primero pega dos veces. De ahí el éxito de Ogilvy y de este *Libro Rojo de las Marcas*, que habiendo agotado completamente sus primeras ediciones en tapa dura, aparece ahora como libro de bolsillo.

El editor, con gran profesionalidad, me ha señalado algunos puntos que convenía actualizar, cosa que he hecho con mucho gusto. Eso me ha permitido comprobar la plena actualidad de lo que digo y de lo que dejo por escrito.

Espero que les guste y, sobre todo, que les sea útil.

LUIS BASSAT
Junio de 2006

DOS PALABRAS DE SHELLY LAZARUS

Uno de los mayores placeres que he tenido en mi vida profesional es conocer y trabajar con Luis Bassat.

Haec tempore quod nominata pars virium etiam etiam Guay & Mather. En realidad, es uno de sus miembros más apreciados. Cuando Luis habla en una reunión, todas las miradas se centran en él con la seguridad de que va a decir algo de gran importancia. Mis socios y yo hemos tenido mucha suerte al disponer del beneficio de su comprensión y pasión por las marcas. Siempre es él quien apoya, convence y argumenta a favor de la marca. Es imposible de resistir.

El hecho de que comparta sus conocimientos acerca de las marcas es una gran suerte para los profesionales de todo el mundo. Lo que Luis domina con tanta naturalidad es una lección valiosa para todos nosotros.

Helly LaFosse
Presidenta de Ogilvy Worldwide

INTRODUCCIÓN

EL LIBRO ROJO DE LA PUBLICIDAD

PRÓLOGO O MAKING OF

Cuando acabé de escribir mi primer libro, *El Libro Rojo de la Publicidad*, me prometí a mí mismo que no me volvería a meter en una aventura como esa, al menos hasta al cabo de mucho. Pero hete aquí que las cosas en publicidad han corrido más que el tiempo, y en tan sólo cinco años todo lo relacionado con las marcas ha tomado una dimensión inesperada. Bueno, inesperada para algunos, para otros no.

En 1992, Charlotte Beers, la entonces presidenta mundial de Ogilvy & Mather, nos reunió en Viena a un grupo de ocho personas, cinco europeos, dos norteamericanos, un sudafricano y un asiático para estudiar y llegar a saber qué es lo que los anunciantes pedirían a sus agencias de publicidad cinco años después.

Trabajamos intensamente en aquel proyecto, como expliqué más adelante en este libro, y por suerte para Ogilvy & Mather acertamos la predicción, ya que desde 1996 la construcción de las marcas y su desarrollo ha sido la principal preocupación de la mayor parte de empresas del mundo.

Gracias a estar preparados desde 1992, hemos conseguido ganar en un tiempo récord las cuentas de American Express, Jugar, IBM (la mayor cuenta jamás ganada de golpe por una agencia), Kodak, Perrier, Telefónica, etcétera. ¿Cómo pudimos intuir —cuando tanto se hablaba de la muerte de las marcas— que no sólo sobrevivirían, sino que se

convertirían en el principal patrimonio de las empresas y en su mejor arma contra la lucha de precios?

¿Por qué acertamos?

¿Qué sucede con algunas marcas que parece que la gente se enamore de ellas?

Estas son algunas de las muchas cuestiones a las que trato de dar respuesta en este libro, en el que vengo trabajando desde hace más de tres años.

Para escribirlo, quería leer, primero, todo lo publicado acerca de las marcas, y resultó que había casi ciento cincuenta libros que hablaban del tema. Unos de forma muy completa, otros simplemente un capítulo, y algunos, tal vez, un par de frases afortunadas.

Me pareció que yo solo jamás podría realizar esa tarea en un tiempo razonable. Entonces pedí a mi amiga Montse Llinés, profesora de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Autónoma de Barcelona, que me seleccionara los dos mejores alumnos del último curso. Personas capaces de leer, analizar y sintetizar con criterio casi toda mi biblioteca de publicidad, y bastantes libros más, como veremos. Marc Caballé y Nona Ibarz realizaron ese trabajo de forma impecable, encontrando además, vía internet, otras publicaciones e incluso una tesis no publicada, que hablaban del tema. Luego fueron capaces de poner toda esa información exhaustiva en un ordenador, gracias al cual fuimos capaces de ir agrupándola en grandes temas. También Berta Fraguas, una excelente documentalista, navegó por todo el mundo y nos encontró la información que nos faltaba.

Con todo ello me puse a trabajar. En un momento del proceso, en que escribir se me hacía demasiado lento, y no quería perder el hilo de mis ideas, grabé horas y horas en un *minidisc*, y de nuevo Marc Caballé siguió prestándose su ayuda, su tiempo y su talento.

Cuando acabé el libro, lo leí de nuevo y sentí la excitación de que tenía en mis manos algo único, pero al mismo tiempo

tuve la suerte de ser lo suficientemente autocrítico como para pedir a Esther Vicente, mi querida redactora de toda la vida, que lo leyera y lo corrigiera. Esther hizo más, me sugirió algunas modificaciones, que acepté inmediatamente. En publicidad el trabajo en equipo es fundamental, y en la redacción de este libro también lo ha sido.

Una vez tuve el texto, hizo falta conseguir las ilustraciones. Los originales de las campañas de mis agencias de Barcelona y de Madrid fueron fáciles de encontrar, pero las del resto de Europa, de América y de Asia no tanto. Suerte que mi ayudante, Montse Beltrán, que ha colaborado conmigo desde el primer día en el proyecto de este libro, se mueve extraordinariamente bien en la red internacional de Ogilvy & Mather, y a través de sus contactos pudo conseguir casi todo lo que quería. Digo casi todo, porque un cliente dijo querer ver el libro maquetado antes de decidir si daba o no su autorización para que saliera su anuncio, y evidentemente no pude esperar.

La idea de la maquetación y de la portada es de Óscar Plá, uno de los mejores creativos visuales que conozco. Su capacidad de encontrar una imagen que sintetice un concepto es admirable, como en el caso de la portada. Por cierto que la rapidez con que Nike nos autorizó a utilizar su símbolo dice mucho en favor de la efectividad y la calidad de esa empresa y de sus dirigentes.

Reyes Solé ha conseguido encajar cada ilustración en el lugar que le correspondía y eso es algo difícilísimo, no en balde trabajó varios meses en ello.

Cuando por fin vi el libro acabado, pensé que le faltaba algo, y estuve unos días dándole vueltas, hasta que viendo una exposición de arte contemporáneo se me encendió la luz. Las marcas han tenido una importancia tan grande en este siglo, que hasta Picasso, Juan Gris, Bracque, Andy Warhol y otros muchos artistas las han utilizado como parte iconográfica de sus pinturas. Así que me puse a buscar algunos ejemplos que

preceden cada capítulo, como un pequeño homenaje del arte del siglo XX a las marcas.

No quiero dejar de mencionar en este «prólogo o *making of*» a David Ogilvy, que sembró la semilla de este libro en 1955, y que espero que llegue a tenerlo pronto en sus manos.

He querido que *El Libro Rojo de las Marcas* sea una guía para todas aquellas personas, empresarios o no, que tengan directa o indirectamente responsabilidad sobre alguna marca, pero también he querido que sea un elemento de reflexión para otro tipo de profesionales, como por ejemplo alcaldes de ciudades y pueblos, porque el nombre de una ciudad o de un pueblo ¿no es también una marca?

Yo creo que sí, como también es una marca el nombre de un deportista, de un cantante o de un actor famoso.

De todo ello hablaremos largo y tendido en las páginas siguientes.

Wui Palmer

De «*La imagen y la marca*», un discurso que David Ogilvy pronunció en el transcurso de un almuerzo de la American Association of Advertising en Chicago, el 14 de octubre de 1955.

«Cada anuncio es parte de la inversión a largo plazo en la personalidad de la marca.»

No lo inventé yo. Lo tomé prestado de un artículo de Burleigh Gardner y Sidney Levy publicado en el número de marzo de la revista *Harvard Business*. Ésa es exactamente la postura que adoptamos hoy en día en Ogilvy & Mather.

Sostenemos que cada anuncio debe ser considerado como una contribución al complejo símbolo que constituye la imagen de marca, como parte de la inversión a largo plazo en la reputación de la marca.

Debo confesar que he cambiado de opinión al respecto. Antes solía burlarme de los publicitarios que hablaban del efecto a largo plazo. Solía acusarles de *escudarse* en él. Solía decir que lo utilizaban para disimular su incapacidad de crear un solo anuncio rentable. Creía que cada anuncio debía sostenerse por sí mismo y vender el producto con un margen de beneficio sobre el coste del espacio publicitario.

Hoy, sin embargo, creo que cada anuncio debe ser considerado como una contribución al complejo símbolo que

INTRODUCCIÓN

LA IMAGEN Y LA MARCA

constituye la imagen de marca. Y he descubierto que, si se adopta este enfoque a largo plazo, muchas de las dudas creativas del día a día se resuelven por sí solas.

Quizá se pregunten cómo decidimos qué clase de imagen construir. No existe una respuesta breve. Por desgracia, aquí la investigación no puede ayudar. Hay que utilizar el criterio. (Últimamente estoy descubriendo una creciente reticencia por parte de los ejecutivos de marketing a usarlo. Empiezan a depender demasiado de la investigación. Y la utilizan de la misma manera que un borracho utilizaría una farola, para apoyarse y no para dar luz.)

Durante los seis últimos meses hemos visto una extraordinaria demostración de cómo construir la imagen de una nueva marca. Me refiero a los cigarrillos Marlboro. Leo Burnett y sus socios usaron su criterio para decidir qué clase de imagen debían crear para Marlboro, antes de ponerse a pensar en su publicidad.

Y, de paso, corrieron un riesgo que pocos anunciantes hubieran sido capaces de correr. Parece ser que decidieron que Marlboro tuviese una personalidad exclusivamente *masculina*.

¡Qué valiente decisión!

Creo que la mayoría de los fabricantes son contrarios a aceptar cualquier clase de limitación en la imagen y personalidad de sus marcas. Quieren ser de todo para todos. Quieren que su marca sea una marca masculina, pero también femenina. Una marca sofisticada y, al mismo tiempo, popular. Y en su avaricia, casi siempre acaban teniendo una marca sin ninguna personalidad, una insulsa marca castrada. Un *capón* nunca se convierte en el rey del gallinero.

Imagino que el 95 por ciento de todas las campañas que circulan en la actualidad han sido creadas sin tener en cuenta estas consideraciones a largo plazo.

Han sido creadas ad hoc. De ahí la oscilación. De ahí la falta total de una personalidad coherente de una temporada a otra.

¿Qué opinarían de un político que cambiara su personalidad pública cada año? ¿Se han dado cuenta de que Winston Churchill, para no confundirnos, lleva usando las mismas corbatas y los mismos sombreros desde hace más de cincuenta años?

¡Qué milagro cuando un fabricante consigue mantener una imagen de marca coherente durante años! Hasta ahora únicamente ha ocurrido cuando un solo hombre, como cliente o como agencia, ha llevado las riendas de la producción publicitaria durante largo tiempo.

Piensen en todas las fuerzas que actúan para *cambiar* la personalidad e imagen de la marca de una temporada a otra. Los directores de publicidad vienen y van. Los redactores, los directores de arte y los ejecutivos de cuentas vienen y van. Incluso las agencias vienen y van.

¡Qué agallas hay que tener, qué obstinada determinación se necesita para mantener contra viento y marea una política creativa coherente, año tras año, frente a todo tipo de presiones para «dar con algo nuevo» cada seis meses!

¡Qué tremadamente fácil resulta verse abocado al cambio! Pero ¡qué dorada recompensa aguarda al anunciate que tiene la inteligencia necesaria para crear una imagen de marca favorable, y la estabilidad para mantenerla durante un largo período de tiempo!

¡Fijense en Campbell Soup!

¡Fijense en Jello!

¡Fijense en Betty Crocker!

¡Fijense en Ivory Soap!

Los responsables de publicidad de estas marcas inmortales han comprendido que cada anuncio, cada programa de radio, cada *spot* de televisión no es un único disparo, sino una inversión a largo plazo en el conjunto de la personalidad de sus marcas.

Sería de gran ayuda para conducir la imagen de marca por el buen camino que el anunciante y su agencia de publicidad tuviesen la precaución de grabar en piedra una sencilla definición de la imagen que desean que su marca adquiera con los años.

Una vez que se tiene una definición de este tipo es más difícil que los cambios de directivos o de agencias diluyan la imagen.

Por tanto, les aconsejo que pongan por escrito una definición de su propia imagen de marca. Expónganla con frecuencia. Asegúrense de que todos los que trabajan en contacto con su publicidad la *entiendan*. Y manténganla.

Creanme, no es fácil llegar a un acuerdo dentro de la agencia o dentro de la organización del cliente acerca de qué *clase* de imagen de marca crear. Demasiado a menudo, la imagen de marca representa un *compromiso*, un débil y borroso compromiso.

Las imágenes borrosas no inspiran demasiada confianza a los consumidores.

Todos ustedes conocen la falta de fidelidad de marca en el campo de los detergentes. Menos de un 2 por ciento de las amas de casa usan la misma marca de detergente durante más de un año. Curiosamente, sólo hay una marca de detergente que tenga alguna imagen bien definida en la mente de la consumidora: Tide. Todas las demás son neutras.

¿No estarán ambas cosas relacionadas, la falta de marcas con personalidad y la falta de fidelidad? Y la falta de personalidad, ¿no estará *causada* básicamente por el hecho de que todos los detergentes están usando los mismos argumentos, cada uno de ellos intentando serlo todo para todo el mundo? Me pregunto cuándo habrá un detergente que se atreva a ser un poco *diferente*. ¿No es el principio de la grandeza publicitaria ser *diferente*, y el principio del fracaso ser *igual*? Sólo desde hace unos años los investigadores han sido capaces de decírnos qué clase de imagen y personalidad han

ido adquiriendo nuestras marcas en la mente del público. A algunos fabricantes estos informes les han dado en qué pensar. Descubren que su imagen de marca tiene serios defectos que han estado mermando sus ventas. Y entonces, si son valientes, piden a sus agencias que les ayuden a *cambiar* su imagen de marca.

Probablemente, ésa es la tarea más difícil que se le puede encargar a la publicidad, porque la imagen actual de cualquier marca se ha ido creando durante un *largo período de años*. Es el resultado de muchos factores diferentes: la publicidad, la política de precios, el nombre de la marca, el envase, el tipo de programas de televisión que ha patrocinado, el tiempo que la marca lleva en el mercado, etc.

Ahora mismo, estamos intentando modificar la imagen de un país entero: Puerto Rico. Me pregunto si habrán visto alguno de los anuncios. Esta campaña ha sido creada partiendo de un objetivo claramente definido. Sabemos exactamente qué clase de nueva imagen queremos que sustituya a la desafortunada imagen actual de Puerto Rico.

Queremos que la gente piense en Puerto Rico como «un país que renace, un país con bellas montañas y románticas playas, habitado por un pueblo noble y acogedor, orgulloso tanto de sus tradiciones españolas como de su nacionalidad americana».

Creo que también vamos camino del éxito en la construcción de una imagen bien definida para la marca Schweppes. Una vez más, hubiese costado mucho más dinero y mucho más tiempo conseguirlo con una vieja marca. Pero con Schweppes tuvimos la suerte de empezar con un bebé recién nacido.

Me sorprende ver cuántos fabricantes, incluso entre los de la nueva generación, creen que las mujeres pueden ser persuadidas a comprar una marca y no otra con *razonamientos lógicos*, aun cuando las dos marcas sean técnicamente iguales.

Cuanto más se parecen los productos, menos influye la razón en la elección de marca.

Realmente, no hay ninguna diferencia significativa entre las distintas marcas de whisky, de cigarrillos, de cervezas o de detergentes. Todas son más o menos iguales.

Los fabricantes que dedican su publicidad a construir la imagen más favorable, la *personalidad* mejor definida para su marca son los que, a la larga, conseguirán la mayor participación de mercado y los mayores beneficios.

Por la misma razón, los fabricantes que se verán perdidos y desorientados son los oportunistas que, con poca vista, utilizan con demasiada frecuencia sus presupuestos de publicidad para negocios dudosos.

¿No habrá llegado el momento de hacer sonar la alarma, de avisar a nuestros clientes de lo que les ocurrirá si gastan tanto en embalajes y cupones de descuento como para que no les quede dinero para hacer una publicidad que construya una personalidad para su marca?

Intentemos tener una visión más amplia y más a largo plazo de nuestras responsabilidades creativas.

Hagamos planes a diez años vista, partiendo de la hipótesis de que nuestros clientes tienen intención de seguir en el negocio para siempre.

Creemos personalidades bien definidas para sus marcas. Mantengamos esas personalidades sin titubeos, año tras año. Y recordemos que, casi siempre, es la personalidad global de la marca, más que cualquier diferencia trivial del producto, lo que decide su posición definitiva en el mercado.

Dise Opinión

14 de octubre de 1955

LAS DIFERENCIAS ENTRE UN PRODUCTO Y UNA MARCA

1

A lo largo de más de treinta años de profesión he vendido cientos de productos diferentes, pero de lo que me siento más íntimamente satisfecho es de las marcas que he ayudado a construir. Algunas empezando desde cero, otras continuando la labor positiva de algún colega y más de una salvándola del derrumbe o de la piqueta.

En este libro intentaré explicar lo que he aprendido trabajando para marcas como Levi's, Ford, American Express, Pond's, IBM, Kodak, Nestlé, Freixenet, Calippo, Telefónica... y tantas y tantas más. Pero, antes de entrar en el fascinante mundo de las marcas, creo imprescindible conocer las diferencias que hay entre un producto y una marca. Porque las hay.

Hace ya bastantes años, tuve que hacer una campaña de publicidad para la ginebra Gilbey's. Lo primero que quise saber era qué opinaban los consumidores de ella y de sus competidoras, así que organizamos una investigación cualitativa en un bar de Barcelona. La psicóloga y yo nos situamos al fondo de la barra y fuimos observando a los consumidores. Al cabo de un rato, entró uno que se dirigió al barman en un tono de voz más fuerte de lo normal, como para que le oyéramos todos, incluso los que nos encontrábamos al final de la barra. Dijo: «Deme un gin-tonic de ¡Beefeater!». La psicóloga, joven y bastante guapa, no tardó ni un segundo en acer-

carse a él y pedirle ayuda. Le explicó que estábamos realizando una investigación y que, visto su conocimiento de ginebras, nos interesaba mucho su opinión. El chico aceptó orgulloso y se acercó con la psicóloga al lugar donde yo esperaba.

Entonces, el camarero, que ya estaba aleccionado, le sirvió tres gin-tonics: uno con Gilbey's, otro con Beefeater y el tercero con la ginebra más barata del mercado. El «experto» no sólo no supo distinguir su ginebra favorita de la Gilbey's, sino tampoco de la más barata. Entonces nos preguntamos qué es lo que consumía ese joven, que iba a pagar bastante más por un gin-tonic de Beefeater que por uno corriente. ¿Consumía un producto o una marca? Obviamente lo que estaba consumiendo era una marca, exactamente igual que el resto de consumidores con los que se hizo la prueba.

Este hecho nos demuestra que la mayor diferencia entre un gin-tonic y otro no se produce cuando uno lo prueba, sino cuando uno lo pide.

Un producto puede ser, por ejemplo, un artilugio metálico con una rueda delantera y una trasera. Hasta que descubrimos que nos puede llevar de un lugar a otro sólo con la tracción humana no tiene ningún interés. Pero comprobada su utilidad, le damos un nombre —bicicleta— y la producimos en serie para que todo el mundo pueda disfrutar de ella. Así que un producto es algo tangible, con una serie de atributos físicos, precios y prestaciones.

La marca, en cambio, es algo inmaterial e invisible, que identifica, califica y, sobre todo, da un valor añadido. Es lo que el usuario o consumidor siente una vez ha satisfecho su necesidad con el producto.

Imagínese que a la salida de unos grandes almacenes preguntamos a la gente qué acaba de comprar. Estoy seguro de que la gran mayoría de los que hayan adquirido unos pantalones vaqueros Levi Strauss no dirá que ha comprado unos vaqueros. Dirá que ha comprado unos Levi's.

Este caso, en el que he tenido la suerte de trabajar durante

bastantes años, es un buen ejemplo de las diferencias que existen entre un producto y una marca.

Si realmente queremos entender qué es una marca, debemos empezar por preguntarnos qué significado tiene el producto en la vida del consumidor. Sólo cuando el producto esté definido y comprendido por el consumidor, en sus propias palabras y conceptos, tendremos ante nosotros una marca fuerte y con un futuro prometedor. Y eso, en mercados saturados en los que existe una gran competencia, supone una importante ventaja.

Walter Landor, uno de los profesionales que ha diseñado y creado la identidad e imagen de cientos de marcas, decía que «los productos se hacen en las fábricas pero las marcas se crean y viven en la mente». Una marca nace cuando el consumidor adopta el producto como algo suyo y le hace un hueco en su vida. Los objetos que nos rodean, además de tener aspectos utilitarios, son un reflejo de nuestra propia imagen. Compramos aquello que conocemos por su nombre o por su aspecto, al igual que nos sentimos más seguros al relacionarnos con personas que conocemos.

Mi pasión por las marcas ha jugado un papel decisivo en mi carrera publicitaria. Supongo que, por eso, trabajo con ellas como si fueran personas. Y éste es, precisamente, uno de los objetivos que me he propuesto en este libro, demostrar que las marcas tienen un componente humano. Me explicaré: al igual que todos nosotros, las marcas nacen, crecen, se reproducen y, desgraciadamente, muchas mueren debido a su poca salud. No las podemos tocar pero podemos sentir junto a ellas. No las podemos ver, pero podemos guardarlas en un rincón de nuestra memoria. Una marca puede ser la primera muñeca que nos regalaron aquella Navidad, el helado que compartimos durante nuestra primera cita o aquél regalo en nuestras bodas de plata.

Las películas memorables son aquellas capaces de transmitir unos sentimientos que pasan a formar parte de nuestra

vida. ¿Hay alguien que viendo el póster de *Casablanca* no recuerde aquellas inolvidables frases, «*play it again, Sam*» o «éste puede ser el inicio de una hermosa amistad»? Lo mismo sucede, o tendría que suceder, con una marca. Al ver su logotipo o representación visual, tendríamos que rememorar momentos íntimos de los cuales somos los únicos propietarios.

Los consumidores aprendemos en nuestros primeros años de vida que las marcas nos aportan unos beneficios muy concretos. Uno de ellos es la confianza. Gracias a esta confianza, al efectuar una compra no nos hemos de preocupar del estado del producto, de su calidad o de su lugar de procedencia, ya que éstos son fácilmente identificables mediante la firma del fabricante, que además garantiza su constante evolución y mejora.

1.1. MARCA SANA IN CORPORE SANO

¿Sabía que la palabra más conocida en lengua inglesa, después de «O.K.», es «Coca-Cola»? Sin duda, este dato nos puede servir como barómetro para medir el valor real de las marcas en nuestra sociedad.

Las marcas son importantes, sin embargo, no debemos olvidar nunca que casi todas las grandes marcas han nacido de grandes productos. En este caso no hay duda en el orden genealógico; sintiéndolo mucho, señora gallina, el huevo fue primero.

¿Qué es más importante un producto o una marca? Piensos que es la conjunción de ambas cosas. El Ford T fue una innovación importantísima y se convirtió en uno de los coches históricos gracias a un muy buen producto. Y junto a él, coches como Mercedes Benz, BMW, Jaguar o Citroën, que han marcado una época. Todos ellos han ayudado a construir grandes marcas.

Existen pocas marcas que hayan llegado al estrellato en

mercados con productos parecidos. Una de ellas es Marlboro, una marca que ha conseguido años y años de liderazgo gracias a una excelente campaña de publicidad creada por Leo Burnett. Más tarde veremos lo mucho que se le debe a la imagen de marca.

Cuando digo que una gran marca nace casi siempre de un gran producto no estoy diciendo que ese producto tenga que cambiar el devenir de la humanidad. Un gran producto es aquél que satisface una necesidad. Un gran producto puede ser, simplemente, un cereal equilibrado para perros y gatos.

Pero lo cierto es que la humanidad evoluciona y la tecnología avanza de tal manera que los productos se parecen cada vez más los unos a los otros. Esto sucede en todos los sectores. Ante tal saturación e igualdad, la marca ha tenido que coger el timón e intentar dirigir la empresa a buen puerto.

Recuerdo que cuando era niño mi padre nos llevaba a mi hermano y a mí al colegio en su coche. Subíamos por la calle Balmes de Barcelona, que entonces tenía dos direcciones, y cuando veíamos aparecer dos o tres manzanas más arriba un coche con el que íbamos a acabar cruzándonos, jugábamos a ver quién adivinaba antes su marca. En aquellos días, ése era un juego fácil. Un Citroën Pato era muy diferente de un Ford y éste no tenía nada que ver con un Vauxhall. Cuando mis hijos tuvieron la edad que yo tenía entonces, intenté jugar a lo mismo con ellos, pero ya fue mucho más difícil. Hoy en día, cuando voy por la carretera todavía trato de adivinar las marcas de los coches con los que me cruzo y a veces me es imposible. El túnel del viento ha igualado tanto los diseños de los coches que se hace muy difícil distinguir una marca de otra hasta que no están realmente encima, y tienes la oportunidad de leer lo que hay escrito en el frontal o en el maletero del coche.

Muchas veces, la mayor diferencia que hay entre productos está en su publicidad, ¿o hay algún consumidor que pueda explicar las diferencias organolépticas que hay entre Sobres-

rano, Veterano y Centenario Terry? Sobre todo si se toman mezclados con café.

Ante esta situación, el consumidor se ve en el dilema de tener que escoger entre productos casi indistinguibles. ¿Y por cuál se decide finalmente? Pues por aquel que está respaldado por la marca que le parece más simpática, que le dice lo que quiere oír o con la que se sentirá más a gusto cuando le observen los demás. Todos queremos más de las marcas. Aparte de la satisfacción que nos da el producto, queremos que nos hagan quedar bien, que nos protejan de la crítica ajena, que nos proporcionen la llave de entrada en una determinada clase social...

Desde que en Ogilvy & Mather decidimos apostar por las marcas, a pesar de los indicios que las daban por muertas, hemos descubierto que a la marca se le puede sacar mucho más partido.

Si un cliente acude a la agencia argumentando que tiene problemas con el negocio y quiere mejorar su imagen de marca, lo primero que nos tendremos que preguntar es cuántos años hace que esa marca no lanza un producto nuevo o cuántos años hace que vive de aquél buen producto que le permitió la entrada en el mercado.

Antes de plantearnos un nuevo estudio de marca tendríamos que hacer una reflexión profunda, con el corazón en la mano. ¿Hemos abusado del éxito que una vez tuvimos con nuestro producto y hemos estado viviendo de renta durante los últimos años? ¿Y si a raíz de nuestra postura nuestra marca se ha ido desgastando, y con ella la confianza de la gente? Tal y como decía Oscar Wilde «la gente que se resiste al cambio no puede resistir cambiar a peor».

1.2. UN PRODUCTO NO VIVE ETERNAMENTE DE RECUERDOS

Durante gran parte de mi juventud utilicé camisas de manga corta en verano. Hasta que un día apareció un nuevo tipo de camisa de punto, con las mangas ajustadas por encima del cuello, con un cuello que se podía llevar abierto o cerrado, con sólo tres botones y un pequeño cocodrilo como símbolo. Aquel producto de Lacoste me entusiasmó y empecé a usarlo. Y he de reconocer que le he sido fiel durante muchos años. Ser fiel no significa que sólo utilicemos esa marca sino que siempre la tendremos en lo más alto de nuestra memoria, con muchas posibilidades de ser escogida. Si me dieran la responsabilidad de relanzar una marca, mi primera pregunta sería: ¿hay alguna posibilidad de mejorar el producto y de hacerlo tan novedoso como lo fue la primera vez?

Seguro que los empresarios que se encuentran entre los lectores de este libro se han preguntado más de una vez qué pueden hacer para mejorar su producto y vender más. Hugh Finney decía que «hasta que no sepas por qué la gente compra cosas, no venderás nada». Y eso es lo que han de hacer, satisfacer necesidades y hacerlo con el mejor producto que esté a su alcance. No estoy pidiendo a los empresarios que se pongan el traje de inventor y resuelvan las carencias del mundo, sino que reflexionen sobre su producto y sean ambiciosos en su valoración. Seguro que se puede mejorar. A veces es preferible gastar en mejorar que en comunicar. Si nuestro producto es el mejor y el más creativo, la publicidad y el boca-oreja harán el resto. No nos precipitemos. Démonos un tiempo para investigar el producto y encontrar el sucesor que vuelva a revolucionar las necesidades del consumidor. Si el producto es bueno, en poco tiempo aparecerán réplicas muy buenas, y seguramente nos superarán en la producción o la distribución, pero habremos ganado la carrera hacia la mente del consumidor. Tal como dicen Ries y Trout, grandes factótums del marketing actual, es

más importante ser el primero en la mente del consumidor que el primero en el punto de venta.

Probablemente, en nueve de cada diez casos no es posible mejorar el producto, y no por falta de investigación o presupuesto. Hay ejemplos muy claros en la historia de las marcas. Es muy difícil mejorar la Coca-Cola, ya se intentó una vez, y como más tarde veremos, los consumidores la rechazaron por una cuestión de fidelidad al sabor que simbolizaba los valores de siempre. Cuando esto sucede, la marca tiene que cargarse las pilas y tomar la responsabilidad del binomio producto-marca.

1.3. LOS PRODUCTOS NACEN, CRECEN Y...

Los productos tienen su ciclo vital. La vida comercial de un producto no es, en general, indefinida; el producto nace, desarrolla una cifra de ventas determinada y acaba por desaparecer, bien sea por «muerte natural», es decir por un cambio de hábitos sociales que superan la necesidad del mismo, o por «muerte violenta» a manos de otro producto, radicalmente nuevo o no, que cumple mejor las necesidades que aquél satisfacía.

No todos los productos tienen la misma longevidad. Hay productos que tienen un ciclo de vida muy corto y otros son centenarios. Lo mismo sucede con los gustos de los consumidores. Un producto vive en un escaparate casi eterno y por delante de él van pasando diferentes generaciones de consumidores. Y los gustos de los consumidores, al igual que la historia, se repiten. A menudo, la misma motivación que vendió un producto a una generación es capaz de vender ese producto a la generación siguiente.

Pero hay casos en que sucede lo contrario y la vida del producto es cortísima. Un buen ejemplo de ello son los fósiles, como hemos podido aprender muy bien en Bassat

Ogilvy & Mather trabajando para Orbis. Una de las campañas de las que me siento más orgulloso es la que creamos para una colección de vídeos en versión original. He de confesar que la campaña no iba especialmente dirigida a crear una buena relación entre el consumidor y la marca. La intención era crear un interés inmediato hacia esa colección, ya que el producto tenía un ciclo de vida determinado el cual terminaría con la última entrega. Para ese tipo de productos la vida es corta. Aquí el peso de la relación lo lleva el producto y la marca actúa como sello de garantía.

Cuanto más larga es la vida del producto, más se ha de cuidar la marca. Si el producto es el mismo, lo que hemos de seguir rejuveneciendo es la marca. Carl Spielvogel dice que «el mayor éxito de la Coca-Cola es mantener joven un producto del siglo xix». Y tiene razón, es difícil encontrarle alguna pega a la actualización de marca que han hecho sus responsables. Han sabido situarla en cada época, adaptándola a las modas y gustos del público.

A) *Traer un producto al mundo*

Todo producto tiene un ciclo de vida que se compone de cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. Cuidar y seguir cada una de las fases será fundamental para el éxito del producto y la marca.

Uno de los momentos más difíciles del ciclo de vida de un producto, al igual que el de una persona, es su nacimiento. Hay estadísticas que dicen que nueve de cada diez productos que se lanzan al mercado mueren antes de llegar al año de vida. Creo que en la mayoría de ocasiones es debido a algún error en su campaña de lanzamiento. Cuando esto sucede no hay muchas opciones. Dedicar nuestro esfuerzo a un nuevo producto o intentar relanzar el mismo, con el coste y riesgo que ello supone.

Cuando Disney decidió, finalmente, desembarcar en los alrededores de París, Cataluña no se resignó a quedarse sin su parque temático. Su entonces presidente, Jordi Pujol, y el secretario general de la Presidencia en ese momento, Lluís Prenafeta, pusieron todo su empeño en propiciar una alternativa. Meses más tarde nos encargaban la campaña de lanzamiento de Port Aventura.

Existían varios caminos para desarrollar la comunicación, pero había una cosa que teníamos muy clara: el lanzamiento tenía que ser un éxito. En todas las cosas de la vida, y también en el lanzamiento de marcas y productos, el que pega primero, y bien, pega dos veces. Esto es una verdad irrefutable en publicidad. El que pega primero tiene todas las ventajas del mercado.

El lanzamiento de un producto es una etapa de desconfianza para el consumidor, sobre todo si el precio que ha de pagar por el producto es alto. Por ello, los primeros mensajes son cruciales, han de tener mucha fuerza. No es tan importante que el público vea repetido el anuncio un montón de veces, lo realmente trascendente es que el primer mensaje que reciba sea potentísimo.

Conscientes de ello, decidimos quemar las naves en los primeros días del lanzamiento. E hicimos lo contrario de lo que se podía prever: un *spot* de cuatro minutos. Debíamos convencer a los consumidores de que Port Aventura era el mejor lugar para vivir un día inolvidable. Y para ello decidimos comunicarlo de una forma sin precedentes.

Después de llevar a cabo una campaña de suspense dos días antes de la inauguración del parque, pasamos el *spot* a las 21.30 —*prime-time*— simultáneamente en todas las cadenas de televisión de España. Se creó tal expectación que, gracias a esa inercia y a una buena labor comercial, se llenó el parque de atracciones el primer año. Habíamos conseguido interesar y decirle a la gente que lo que había en Tarragona era importantísimo.

Soy partidario de la simplicidad en la mayoría de las ocasiones, pero cuando has de decirle a la gente que lo que tenemos aquí no tiene nada que envidiar a nadie, se lo has de decir de forma espectacular y con la boca bien grande. Teníamos que comunicar que éramos el segundo parque temático de Europa y el primero de España. Y nadie puede negar que lo conseguimos. El primer año se superaron de largo todas las expectativas, con una facturación superior a los trece mil quinientos millones de pesetas, cifra que fue ampliamente rebasada al año siguiente.

B) Creciendo fuerte y sano

El producto pasa de la etapa de introducción a la de crecimiento a medida que los posibles compradores van tomando conciencia de la marca. Las ventas empiezan a crecer como consecuencia de la combinación de dos efectos. Por un lado, los compradores que lo han probado y han quedado satisfechos lo vuelven a comprar. Y por otro lado, empiezan el boca-oreja que tanto bien hace a cualquier marca.

Trinaranjus fue lanzado en su día con una campaña de gran éxito: «las naranjas no tienen burbujas, Trinaranjus tampoco». Esto posicionó el producto de forma clara y sencilla. A los dos tipos de consumidores interesados por ese mensaje: las madres y los niños de corta edad. Una de las máximas preocupaciones de toda madre es que el bebé haga el eructo después de las comidas para que no se duerma con aire en el estómago. De ahí que todas tengan una tendencia natural a dar a sus hijos productos sin burbujas. También las personas mayores lo aceptaron rápidamente. La objeción que se plantearon al cabo de unos años los responsables de la marca fue la limitación de público que tenía el producto. Cuando el niño empezaba a crecer pedía productos con gas, ya que las burbujas son sinónimo de alegría y diversión.

Aquí empezó nuestro reto: introducir, más ampliamente, el producto en el mundo de los refrescos. Lo hicimos paso a paso, año tras año, hasta que la última campaña dejó posicionado a Trinaranjus de la forma deseada. Está claro que el producto es, sustancialmente, el mismo que cuando apareció hace treinta años. Pero, si hiciéramos una investigación veríamos

que ahora tiene una percepción más joven de la que tenía hace diez años, gracias a las campañas destinadas a rejuvenecerlo.

Hay autores que afirman que la publicidad se ha de adaptar al ciclo de vida en el que está el producto. Yo opino todo lo contrario, que la publicidad bien hecha puede alterar el ciclo de vida de los productos.

C) *La madurez, tiempo de reflexión*

La madurez de un producto es una fase en la que, aun manteniéndose en incremento, las ventas crecen con más lentitud. Cada vez se vende más, pero la evolución se desenvuelve a un ritmo más lento. Es fundamental alargar la etapa y crear medidas de protección frente a la competencia. Los competidores más débiles empiezan a desaparecer y las empresas que se mantienen buscan porciones más específicas de mercado, lanzando ediciones especiales del producto dirigidas a públicos muy concretos. Un ejemplo muy claro lo tenemos en los coches, Peugeot 205 Lacoste, Renault Clio Apple, Ford Fiesta Dragons...

Se trata de buscar la mayor identificación posible entre el cliente y productos «hechos a medida». Nuestra marca tiene que ser diferente y hacer que el cliente se sienta diferente. El consumidor se ha de sentir exclusivo con el servicio o producto que adquiera, ya que si la etiqueta dice «talla única» seguramente le quedará mal a todo el mundo. Para salvar el producto, casi siempre hay que echar mano de la creatividad.

Todo producto que llega a la madurez ha de tener un pe-

ríodo de reflexión ya que puede estar muchos años en esa fase. Es el momento de buscarle nuevas salidas para que no entre en la siguiente, la del declive. Pero para ello, y como en casi todas las grandes cosas que suceden en nuestra vida, tendremos que arriesgar.

Hace unos cuantos años probé en Holanda, por primera vez, la cerveza sin alcohol. Quedé tan gratamente impresionado con aquella cerveza que al volver a España decidí hacer algo. En aquella época la agencia llevaba la publicidad de San Miguel y me dirigi a Lérida para hablar con uno de sus directivos, por cierto, un gran profesional. Estaba ansioso por contarle mi idea: introducir en España la primera cerveza sin alcohol. Su respuesta fue tajante: «En España nunca se venderá una cerveza sin alcohol». Su seguridad probablemente estaba basada en encuestas que apelaban a las propiedades insustituibles del alcohol en una cerveza, y a la larga tradición entre la gente. Me vino a la cabeza el báter sin alcohol, que acabó arrasando en el mercado español.

Defendí hasta donde pude mi idea, pero ante su seguridad y total negativa salí con la cabeza gacha, aunque convencido de que mi planteamiento podía tener éxito. Por aquel entonces San Miguel tenía una participación de mercado alta y querían ganar un 1 por ciento más, lo cual era difícilísimo. Poco después apareció Buckler en España obteniendo en un corto espacio de tiempo una participación del mercado total de cervezas del 4 por ciento. ¡Un 400 por ciento más de lo que pretendía San Miguel!

Pasaron los años y un día otro director de la empresa me volvió a llamar para encargarme el lanzamiento de la nueva cerveza sin alcohol de San Miguel, la Kristel. Pretendían alcanzar un 10 por ciento del mercado de cervezas sin alcohol, un 0,4 por ciento del mercado total de cervezas. Mi sorpresa fue mayúscula recordando la charla que habíamos tenido años atrás. El lanzamiento jamás llegó a realizarse ya que la empresa BSN, propietaria de la cerveza Turtel sin alcohol, compró

San Miguel. Pero siempre me ha quedado la decepción de no haber sabido convencer a aquel director del próspero futuro de las cervezas sin alcohol en España.

D) Un adiós o un hasta pronto

Si las ventas del producto empiezan a disminuir como consecuencia de una caída de la demanda, es que estamos a las puertas de la fase de declive. Las causas pueden ser diversas, una tecnología nueva que deja nuestro producto obsoleto y que provoca un cambio en los gustos de los consumidores, la aplicación de regulaciones legales que prohíban o restrinjan el consumo de un producto determinado...

El vermut a granel desapareció del mercado hace unos cuantos años, simplemente por ley. Se prohibió su fabricación y venta. Fue sustituido en su totalidad por vermut embotellado. Aunque lo curioso de todo eso es que recientemente he empezado a ver en algunos bares de tapas, como en uno que hay cerca de mi oficina de Madrid, letreros que ofrecen vermut a granel, como algo nuevo y peculiar.

A menudo son las propias empresas las que determinan la etapa de declive de sus productos para evitar las fatales consecuencias de su obsolescencia. Sencillamente, los dejan de fabricar.

Buscar el mejor momento para dejar de producir e invertir en otros productos que la empresa posea es fundamental. Sin embargo, hay empresas que no pueden dejar de producir un determinado producto en declive porque tiene clientes clásicos. En tal caso, han de intentar mantener la producción en un punto en el que no pierdan dinero, siempre y cuando tengan otros productos en el mercado que les den los beneficios apetecidos.

1.4. UN POCO DE HISTORIA

En el siglo XIX, las barritas de chocolate se vendían sin etiqueta ni nombre. El propietario, simplemente, las envolvía con un trozo de papel para mantener alejadas a las hormigas. Pero entonces apareció otro fabricante de chocolatinas y surgió el problema. Los dos productos yacían en un mostrador, uno al lado del otro, prácticamente indistinguibles. La solución, por parte de uno de los fabricantes, fue poner nombre al producto para diferenciarse de la competencia. Pronto, ese nombre empezó a evocar lo que sentía el consumidor al probar el producto, y cuantas más chocolatinas aparecieron en el mercado, mayor fue el poder del nombre y de sus asociaciones. El nombre se convirtió en la marca y, como el consumidor no podía ver siempre el producto al adquirirlo, el material que protegía el producto se convirtió en pieza fundamental, ya que reflejaba las cualidades de lo que había dentro.

Cuando la etiqueta, la ilustración del envase o el cartel daban pruebas de éxito, se convertían, acto seguido, en la marca de la casa. Eso sucedió hace cien años, aproximadamente. Seamos ambiciosos y vayamos un poco más lejos. Para conocer bien una marca hemos de conocer su historia.

La marca, como su nombre indica, nació para distinguir y marcar una creación o posesión. Cientos de años antes de Jesucristo los artesanos y mercaderes ya imprimían sus marcas sobre los artículos que producían. Sólo de la época romana se han encontrado más de seis mil marcas de cerámica. Como dice Joan Costa en su libro *La imagen global*, «todo es objeto de marcaje. Se marca una res como se marca un cochero. Se marcaban los esclavos como los antiguos alfareros marcaban ya sus producciones. O como se marca uno a sí mismo, no sólo por medio de los tatuajes en las sociedades tribales, sino también en las sociedades desarrolladas, ya sea por medio de los signos de la indumentaria y otros aditamen-

tos del adornarse». Así que la marca de identidad es el familiar más cercano del logotipo que se impone hoy en día.

Hablar de marca es hablar en gran medida, de comercio. Heródoto cuenta que fue en Lidia donde, además de inventarse las primeras monedas metálicas hacia el año 700 a.C., se instalaron mercaderes de forma permanente, colocando en la puerta de sus establecimientos a una persona encargada de atraer, mediante gritos y el sonido de algún instrumento, a los posibles compradores. De esta forma, podemos asegurar que el reclamo publicitario estrella de nuestros antepasados era el grito y no el símbolo visual, el cual se impondría más tarde. Si leemos entre líneas encontraremos una función claramente publicitaria en la señal: llamar la atención para ser distinto de los demás. No podemos considerar el grito una marca, en el sentido propio del término, ya que una marca es intrínsecamente un signo material fijado sobre un soporte duradero.

Además, a diferencia de las marcas, los sonidos, las músicas y los perfumes no son objeto del mismo tipo de registro o de protección legal. Aunque luego veremos la gran importancia que puede tener la música en la construcción de una marca. En la Edad Media empezó la proliferación de las tiendas y pronto fue necesaria una diferenciación entre ellas. La gente analfabeta podía identificar fácilmente dónde comprar una silla, por ejemplo. Era muy fácil, sólo había que entrar en la tienda que tenía una silla colgada en el dintel de la puerta.

Durante los siglos XIV y XV, las enseñas suspendidas en las fachadas fueron pequeñas obras de arte. Muestra de ello son las peluquerías en las cuales todavía perdura la columna decorada con rayas azules y rojas sobre blanco, cuyo antecedente se remonta a la enseña de los barberos medievales.

La auténtica marca comercial es fruto de una evolución histórica que tiene su verdadero origen en la Edad Media y, concretamente, en el nacimiento de los gremios. Con ellos surgió una dura normativa que regulaba entre sus miembros el exceso de producción, las características del producto, la competencia

de precios o el acaparamiento con fines especulativos. Una de las normas obligaba a identificar el producto con algún signo que pudiera distinguir al artesano que lo había fabricado, de tal modo que se conociera quién había transgredido lo establecido. Sobre una pieza de tela se podían encontrar, a modo de sellos de garantía, hasta cuatro marcas diferentes: la del obrero que la había tejido, la del tintorero, la de las autoridades que la habían controlado en la fábrica y finalmente la del maestro tejedor.

De esta forma, las marcas nacían como medida de control y no como orgullo de su propietario. Al ser identificados los productos que no cumplían las normas gremiales, el gremio podía imponer todo tipo de sanciones.

1.5. EL NACIMIENTO DE LAS ETIQUETAS

El desarrollo decisivo de la marca se produjo con la industrialización de Occidente, y especialmente con la Segunda Revolución Industrial. La producción masiva y la macrodistribución dieron el impulso definitivo a las marcas. La gran revolución barrió los gremios y los maestrazgos y estableció la libertad de competencia. Todo el mundo podría fabricar lo que quisiera, tanto como quisiera y en el sitio donde quisiera. El artesano fue reemplazado por las máquinas que fabricaban a gran velocidad productos peligrosamente uniformes. Ante la gran similitud de los productos, el Senado francés aprobó en 1886 una legislación sobre publicidad que permitía utilizar la marca para distinguirlos. Con la competencia apareció la publicidad, y con ella, la marca como la conocemos hoy en día.

En cuanto a los mercados, éstos se extendían impulsados por el librecambio y por los medios de comunicación terrestres y marítimos que permitían entregar mercancías a grandes distancias. Paralelamente, los medios de difusión empezaron a utilizarse para informar acerca de esas mercancías y de sus precios.

El fabricante no podía permitir que el producto perdiera su identidad al pasar por las manos del intermediario. Y la manera más fiable era identificar legalmente el producto de manera que, ante los ojos del consumidor, fuera asociado con el fabricante que lo producía y no con el comerciante que lo vendía. De esa forma, el fabricante restablecía con el consumidor el contacto que había permanecido roto durante muchos años. Gracias a la marca, el fabricante recuperaba de forma pacífica su independencia y su reconocida paternidad frente al comercio. Pero pronto la marca pasó a ser también un arma ofensiva, un medio de combate activo en la lucha por el mercado.

Hoy en día, las marcas se han instalado en el espacio urbano, en los medios de comunicación, en los negocios... y en el corazón de la gente.

Tal y como decía el gran escritor Néstor Luján «casi nada puede imaginarse más triste que un diario sin anuncios, que una revista femenina sin publicidad, que una noche urbana sin luminarias anunciantes. Nos sentimos tan totalmente condicionados a la presencia del anuncio que la ausencia de él se convierte en motivo de tristeza y pesimismo».

La marca ya no es sólo imagen, es todo un sistema que gira alrededor del producto.

1.6. TIPOS DE MARCA

Para poder seguir adelante y ver cómo podemos construir una marca, creo importante distinguir entre ellas:

A) Marca única

En algunas organizaciones la marca acompaña a todos los productos. Es la marca única o marca paraguas. Suele ser una

estrategia ventajosa ya que todas las acciones comunicacionales repercuten en beneficio de la empresa. Facilita la introducción de nuevos productos y rebaja los costes de distribución. De esta forma todos los productos quedan identificados con la empresa o institución y se consigue una imagen corporativa compacta. Marcas como IBM o Gallo incorporan el distintivo de la empresa en todos sus productos.

B) Marca individual

Cuando una organización ofrece productos muy variados, generalmente recurre a la marca individual. Tal y como su nombre indica, consiste en dar un nombre a cada producto, o a cada gama de productos. El inconveniente es que no se acostumbra a asociar la empresa con cada uno de ellos y es difícil llegar a una imagen global de la organización. El futuro de esta estrategia es incierto ya que, hoy en día, el presupuesto necesario para proteger la gran cantidad de marcas que poseen algunas empresas es difícil de soportar. Sin embargo algunos tipos de empresas, como por ejemplo los laboratorios farmacéuticos, suelen utilizarla a menudo. Laboratorios Esteve tiene una amplísima gama de productos, cada uno con su marca específica. Del mismo modo, General Motors llama a sus coches Cadillac, Chevrolet... Pero, si quiere un buen consejo, antes de intentar copiar su estrategia de marca, pregúntese dos veces si tiene el mismo presupuesto publicitario que ellos.

C) Marca mixta

Parece que el futuro irá por la combinación de marca única y marca individual. Es decir, al igual que las personas, los productos se identificarán mediante nombre y apellido: Ford Ka,

Ford Fiesta, Ford Escort, Ford Mondeo... Y muchas veces, nombre y dos apellidos: Ford Fiesta Dragons, Ford Escort Ghia... El gran inconveniente es que cuantas más marcas le ponemos a un producto más le complicamos la vida al consumidor, a la hora de pedirlo.

Antes de emprender cualquier acción hay que tener claro qué queremos comunicar y si la marca genérica ha de ir delante o detrás. Esto condicionaría, naturalmente, la publicidad. ¿Recuerda los anuncios de Raid? En cada *spot* se hablaba del nombre del producto, y sólo al final se decía «es de Johnson». Todo tiene ventajas e inconvenientes, que hay que sopesar muy cuidadosamente.

D) Marca de la distribución

A principios del siglo XXI, las marcas de la distribución suponen uno de cada diez actos de compra de los consumidores europeos y sus ventas crecen dos veces más que las de las marcas tradicionales. Las marcas de la distribución son un nuevo factor dentro del concepto actual de marca. Sin embargo, el fenómeno no es nuevo. Hace más de un siglo que los distribuidores europeos venden productos con su propia marca. El primero fue, en 1869, el inglés Sainsbury al que poco después se uniría el también británico Marks & Spencer, con su marca Saint Michael. Pero la verdadera revolución tuvo lugar en Francia, en 1976, cuando Carrefour decidió lanzar medio centenar de productos bautizados como «libres» y anunciados como «igual de buenos pero más baratos». Era tan sólo el principio de una estrategia comercial que daría mucho de que hablar.

En nuestra sociedad la velocidad se ha convertido en una de las protagonistas. Todo lo que sucede a nuestro alrededor va cada vez más rápido. Y las necesidades de las personas se han adecuado a ese incremento de velocidad. Sin embargo, y

quizá por un efecto de rechazo inconsciente, las modas y gustos del consumidor van y vuelven en la máquina del tiempo. Como dice mi amigo y gran publicitario Marçal Moliné, parece que los consumidores hayan caído en un largo letargo y vuelvan a los tiempos en que los productos se compraban a granel o los traían especialmente del lugar más recóndito del país, símbolo de calidad y autenticidad. Con la llegada de la industrialización y la consiguiente progresión de las marcas y los productos envasados, este hábito de consumo se ha ido perdiendo, pero parece que vuelve con fuerza, como decía antes en el ejemplo del vermut. El *packaging*, el diseño, la presentación en el lineal... parecen haber perdido protagonismo delante de los productos con los precios más bajos del mercado.

Los productos a granel de antaño hoy en día se llaman marcas propias. Cada vez es más frecuente que las grandes cadenas de hipermercados, supermercados o grandes almacenes pongan su nombre a diferentes productos que venden a precios más competitivos. Han conseguido una calidad suficientemente alta y un volumen significativo, y comienzan a dedicar recursos y a enfocar el marketing de sus marcas propias. Evidentemente, los fabricantes han reaccionado para ganar la batalla por la preferencia del consumidor.

MARQUITECTURA DE MARCAS

Una de mis pasiones ha sido siempre la arquitectura. De hecho, antes de decidirme por la publicidad quise ser arquitecto pero, cosas de la vida, mi profesor de dibujo me lo sacó de la cabeza. Curiosamente, al final también me he dedicado a diseñar y construir. Pero no edificios, sino marcas.

Las marcas son como catedrales. Se construyen a lo largo de los años, por personas distintas, de diferentes generaciones, pero con un objetivo común. En la historia de la arquitectura hay maravillosos ejemplos: Notre-Dame de París se empezó en 1163 y no se terminó hasta 1330. Ictinos y Calícrates necesitaron casi veinte años para levantar el Partenón. Y tuvieron que pasar seiscientos años (1298-1890) antes de que los habitantes de Barcelona pudieran ver acabada su catedral gótica.

En una catedral, al igual que en una marca, cualquier elemento, por insignificante que parezca, influye directamente en el resultado final. Desde el primer contrafuerte hasta la última gárgola. Desde los objetivos en el plan de marketing hasta la elección de los soportes exteriores de publicidad. Todo ha de funcionar en perfecta armonía y no hay que dejar nunca que el azar tome las decisiones.

Construir una marca no es sólo decidir el nombre de un producto o conseguir un grupo de clientes fieles. Construir una marca es escuchar las necesidades del mercado, entender-

las, y responder a ellas con unas buenas dosis de intuición, trabajo, creatividad y paciencia.

2.1. LA CURIOSIDAD

Como publicitario siempre he creído que la curiosidad y las ganas de aprender son fundamentales en nuestra profesión. Si damos por supuesto que un mecánico ha de conocer todos los componentes de un coche antes de ponerse a trabajar, lo mismo tendremos que exigir a las personas que estudian o trabajan con la comunicación del ser humano. Y no me refiero sólo a los psicólogos o sociólogos, sino también a los profesionales de la comunicación.

Claude Hopkins afirmaba en su *Publicidad Científica*, hace ya más de setenta y cinco años, que «un publicitario competente debe entender de psicología. Y cuanto más sepa, mejor. Debe saber que determinados actos provocan determinadas reacciones, y usar este conocimiento para incrementar su eficacia y evitar errores». Y añadía que «si las personas pueden enfermar o curar por motivos psicológicos, también pueden ponerse a favor o en contra de una marca determinada por un motivo de esta índole. Y en algunos productos ésta es la única forma de convencer».

Hagamos caso al maestro Hopkins y antes de empezar a hablar de mercado, de estrategias o de creatividad, veamos dónde viven las marcas. Porque las marcas viven en tres lugares muy distintos: en el mercado, en el cerebro y en el corazón humano. En el mercado compiten diariamente por el éxito comercial, en el cerebro consolidan su posición combatiendo los miedos y prejuicios, y en el corazón conquistan al consumidor.

Véamnos el proceso de formación que siguen las marcas en nuestro cerebro hasta llegar a ser almacenadas en la memoria, y algunas, en el corazón.

¿Dónde nace una marca?, ¿por qué algunas marcas nos caen más simpáticas que otras?, ¿por qué nuestra memoria nos hace recordar ciertas marcas cuando nos encontramos ante una situación de compra?, ¿qué relación tenemos con las marcas que nos rodean?... La respuesta a estos interrogantes es la consecuencia de complicados procesos que realizamos inconscientemente y que empiezan en la percepción.

2.2. LA PERCEPCIÓN Y LA CODIFICACIÓN

La percepción es la actividad más elemental del sentido y el primer paso de cualquier acción humana. Su función es poner en orden todo el caos de información que recibimos a través de los sentidos. Junto con la memoria, la percepción nos ayuda a construir el puzzle de la vida, cogiendo las experiencias del pasado y comparándolas con las del presente. Todo ha de encajar para que nuestra realidad no se interrumpa.

Pues bien, el responsable de canalizar todos los componentes de esta realidad tiene el tamaño de un pomelo, almacena aproximadamente cien mil millones de neuronas, que se interconectan entre sí por una interminable red de contactos sinápticos, y es mil cuatrocientas veces más complejo que la totalidad de enlaces telefónicos que hay en el mundo. Me estoy refiriendo, naturalmente, al cerebro. Todos los *inputs* que recibimos se procesan gracias a unas células llamadas neuronas. Ellas son nuestra red de distribución interna. Las neuronas se transmiten la información las unas a las otras, formando una cadena que llega al cerebro. Aquí la información esperará a ser almacenada en la memoria o ser olvidada.

2.3. EL ALMACENAMIENTO Y LA RECUPERACIÓN DE LA INFORMACIÓN

¿Recuerda todas las imágenes o informaciones interesantes que ha percibido a lo largo de su vida? Seguro que no, ya que no todas ellas han sido lo suficientemente importantes o impactantes para que su cerebro las haya codificado, organizado y clasificado de tal forma que permita recuperarlas más tarde.

Existen informaciones que necesitamos memorizar o retener durante unos segundos y otras que recordaremos durante el resto de nuestros días. En ambos casos es necesaria la actuación de nuestra memoria. Y es precisamente aquí, en la memoria, donde descansan las marcas, donde cobran un «valor» que acabará determinando el comportamiento del individuo.

Veamos qué proceso siguen las marcas para ganarse un sitio en nuestra memoria. Para ello, seguiremos el modelo de almacenamiento y transferencia de los reconocidos psicólogos Atkinson y Shiffrin.

Hay tres tipos de memoria, las cuales se complementan y no podrían existir las unas sin las otras. Son la memoria sensorial, la memoria a corto plazo y la memoria a largo plazo. En la primera recibimos los estímulos externos, los fotografiamos y nos encargamos de mantenerlos u olvidarlos teniendo en cuenta nuestros intereses. Si la información interesa pasa a la memoria a corto plazo.

Ahí permanece durante unos veinte segundos, y si es de gran interés o ha conseguido llamar nuestra atención pasará a la última fase, la memoria a largo plazo. En ella tendremos la capacidad de almacenar una cantidad ilimitada de información que podremos recuperar durante el resto de nuestra vida.

En un rincón de nuestra memoria a largo plazo hay un almacén lleno de cajitas y cada una de ellas está llena de las

sensaciones más destacables que hemos tenido cada vez que hemos experimentado algo nuevo con un producto: el tacto de aquella camisa, la fragancia de aquel perfume, el buen tacto que nos dio aquél dependiente...

Estas cajitas que construimos y almacenamos en nuestra memoria son lo que nosotros llamamos marcas. De forma que cada vez que tenemos contacto con una marca su correspondiente caja se abre esperando que extraigamos o añadamos información nueva.

Estas cajas no están desordenadas, están clasificadas por orden de uso. Una caja que abrimos y cerramos a diario ocupará una posición privilegiada en lo más alto. Y esto es, precisamente, lo que nos interesa a todos aquellos que trabajamos con marcas, que ocupen el lugar más alto posible en nuestra mente, lo que se llama en inglés el *top of mind*. Si esto sucede de la marca tendrá muchas posibilidades de ser elegida en cada decisión de compra.

2.4. LAS MARCAS NO SE RINDEN

Hace apenas unos años el mundo de los negocios veía muy próximo el fin de las marcas. En abril de 1991, *Advertising Age*, una de las revistas más prestigiosas del sector aseguraba: «Las marcas están perdiendo la batalla; las compañías de bienes de consumo están siendo golpeadas por presiones internas y externas que amenazan el futuro de sus marcas».

En 1992 Ogilvy & Mather desafió esas previsiones poniendo en marcha el *Brand Stewardship*, una filosofía de trabajo dedicada exclusivamente al cuidado y potenciación de las marcas. El 3 de abril de 1993 Marlboro bajó un 20 por ciento el precio de sus cigarrillos y el valor de las acciones de las principales empresas tabacaleras cayó en picado. Hasta los más optimistas empezaron a cavar fosas para cientos de marcas. En octubre de 1994 el Consejo de administración mun-

dial de Ogilvy & Mather decidió seguir apostando por las marcas. En mayo de 1996 la revista *Fortune* publicaba: «Si usted conoce y confía en su marca, ésta le ayudará a decidir mejor y más rápidamente. ¿Se imagina ir de compras sin ella?». Las investigaciones reflejaban que las marcas volvían a ocupar su lugar en el mercado.

Hoy en día, es público que muchos empresarios sin escrúpulos hacen grandes fortunas falsificando marcas fuertes; la mayoría de la publicidad de los grandes distribuidores presume de tener las mejores marcas; grandes corporaciones adquieren marcas como medida de protección ante los mercados fluctuantes y los nuevos progresos interactivos vaticinan un futuro inmejorable para las marcas. El mundo entero habla de marcas.

En Ogilvy & Mather nunca hemos dejado de confiar en ellas. Llevamos cincuenta años ayudando a nuestros clientes a construir sus marcas, gracias a lo que hemos podido establecer unas relaciones de las que, sin falsa modestia, nos sentimos realmente orgullosos.

2.5. El *Brand Stewardship*

Como ya hemos visto, las marcas viven en el mercado, en el cerebro humano y en el corazón. Así que necesitamos un enlace racional y material que una estos mundos, que vincule las necesidades y opiniones de los consumidores con la realidad del mercado. Bienvenidos al *Brand Stewardship* de Ogilvy & Mather.

Si usted tiene intención de comprarse un coche, seguro que exigirá que venga con todos sus papeles en regla y toda la información necesaria: su libro de instrucciones de uso, un manual que cuente las particularidades del coche e identifíque a la marca que hay detrás, además de los talleres, concesionarios y demás servicios que necesitará algún día. Ésta es la in-

formación mínima que se espera cuando adquirimos un producto que tiene un riesgo de compra elevado.

En Ogilvy & Mather creemos que una marca ha de tener un libro de instrucciones tan importante o más que el de un coche. Y este tipo de información debería estar al alcance de toda la gente que construye la marca y de los que la seguirán construyendo.

El proceso del *Brand Stewardship* se desglosa en cinco pasos:

- 1) Recogida de información. 2) El *Brand Probe*. 3) El *Brand Audit*. 4) El *Brand Print*. 5) El *Brand Check*.

1) Recogida de información

El primer paso ha de ser recoger toda la información posible acerca de la marca. El objetivo es aprehender todo el conocimiento que se tenga de ella. Los detalles del producto: sus beneficios, ingredientes, su forma física y atributos funcionales, su historia... Necesitamos conocer muy bien al consumidor que recibirá nuestra comunicación: a los *heavy consumers*, los *light*, los habituales, los que no practican... cuál es su comportamiento y actitud, dónde viven, qué es lo que hacen... Y también a nuestra competencia: la directa e indirecta, cuál es su tamaño y potencial, qué acciones llevan a cabo, cuál es su estilo... Sin olvidar el entorno que envuelve a la marca: la empresa que hay detrás, el componente cultural, social, económico, político... Cualquier pequeña información puede ser decisiva.

2) El *Brand Probe*

En algunos casos, particularmente cuando la marca está en peligro o en un período de transición, el proceso anterior se completa con una investigación más amplia llamada *Brand*

Probe, que ayuda a responder a las cuestiones más profundas relacionadas con la marca.

El *Brand Probe* es una herramienta de búsqueda, una investigación que consta de varias etapas en las cuales se invita primero a un número suficiente de usuarios fieles a mantener «diarios» de uso de la marca y a anotar sus sensaciones (me gusta, me desagrada, me siento incómodo con ella...), y después a participar en *brainstormings* y reuniones de grupo que ayudarán a obtener conclusiones sobre la marca desde el punto de vista del consumidor y del profesional.

3) *El Brand Audit*

Cuando ya hemos reunido toda la información, necesitamos la opinión de aquellos que están frecuentemente en contacto con la marca: personas que trabajan cada día con ella, clientes, familiares, conocidos... todos los que puedan aportar su experiencia y sentimientos acerca de la misma. El *Brand Audit* ha de ser un exhaustivo esfuerzo para establecer el intangible grupo de sentimientos, impresiones, conexiones, opiniones, recuerdos, expectativas, satisfacciones..., y también críticas y decepciones, que forman la percepción que tiene el consumidor de la marca. Hemos de asegurarnos de que llegamos al fondo de la relación que existe con la marca.

El *Brand Audit* debe ayudar a identificar lo que es necesario mantener, y lo que se debe eliminar para reconstruir la relación con el consumidor. Hay que ser cuidadosos, y no desechar alguna de las verdades fundamentales en el esfuerzo de reinventar la marca. A veces, son tanto las rarezas de la marca como sus valores lo que le crea un lugar en el mercado. Es mejor reinterpretar las rarezas que correr el riesgo de debilitar la identidad de la marca o, lo que es peor, tomar pres- tados los valores de sus competidores.

Hace unos siete años, ITT Sheraton incorporó a su cadena

hotelera Intercontinental el Hotel Palace de Madrid, que acababa de adquirir. Tras una importante remodelación, nuestra agencia recibió el encargo de colaborar en la construcción de la nueva imagen de marca del hotel, y empezó a desarrollar su *Brand Stewardship*. En el transcurso de una de las sesiones del

Brand Audit surgió el dato de que yo me alojaba habitualmente en el Ritz siempre que iba a Madrid. Y quisieron saber por qué.

La carta que les envié como respuesta refleja de una forma sincera todas las sensaciones y sentimientos que, personalmente, experimento cuando voy al Ritz. Creo que es un buen ejemplo del tipo de información que se pretende conseguir a través del *Brand Audit*.

Lo que el *Brand Audit* recoge no es una serie de respuestas trasladadas a números intellegibles. Es una serie de interacciones, dentro de la relación emocional que existe entre el consumidor y la marca, lo que nos permite conocer el territorio por el que nos hemos de mover.

4) *El Brand Print*

El *Brand Print* es el ADN de la marca. Nos indica lo que hace la marca en estos momentos y nos permite predecir su futuro. El seguimiento diario del *Brand Print* es la esencia del *Brand Stewardship*.

El objetivo del *Brand Print* es recoger de la marca su inseparable esencia y plasmarla en una frase o en un párrafo. Este, a su vez, debe ser asimilado tanto por el consumidor de la marca como por sus responsables. Debe ser una frase clara y a poder ser, coloquial. Pero por encima de todo, debe ser verdad, una expresión positiva de lo que es la marca, no de lo que le gustaría ser.

Una de las primeras marcas en tener un *Brand Print* fue Ja-
guar. El objetivo era mantener y a la vez redescubrir los inmor-
tales valores de la marca. Esto nos llevó al siguiente *Brand Print*:

Brand Stewardship

1. Recogida de información



Como dijo David Ogilvy, buscamos el conocimiento como un cerdo busca trufas.



Nos sumergimos en la marca: colores, tipografías, anuncios, producto, envases...



Nos convertimos en verdaderos expertos en todo lo relacionado con la marca.

2. Brand Probe



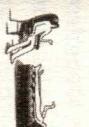
Es una herramienta para profundizar en la psique de quien tiene la marca.



Extra pensamientos y actitudes de una amplia muestra de personas involucradas.



Aunque parezca un proceso laborioso y mecanico, tiene también su lado creativo.



Nos metemos tanto en la piel de los consumidores como en la de los no usuarios.



Interrogamos a cualquiera que esté cerca de la marca.



Con toda esa información creamos un dossier, cuanto más completo mejor.

3. Brand Audit



Datos en mano, investigamos la percepción de la marca que tiene el consumidor.



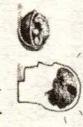
Hacemos una lista de todos los aspectos intangibles que rodean la marca.



Unos cincuenta usuarios anotan en un diario sus vivencias alrededor la marca.



Aunque no todos los proyectos requieren un Brand Probe, es una disciplina útil.



El cuestionario incluye una pregunta tras otra. Más que pensar tenemos que sentir.



Las preguntas siguen una secuencia lógica.



A veces, parecen irrelevantes. Hasta que surge su conexión con una idea creativa.

4. Brand Print



No dejaremos piedra por mover hasta llegar a la esencia de la marca.



Es como el ADN de la marca. O como su huella.



Es una breve y concisa declaración de la razón última de ser de la marca.



No es una estrategia, ni un briefing, ni una declaración de buenas intenciones.

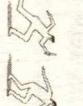


El Brand Print debe ser positivo, pero escrito desde un punto de vista realista.



Una vez redactado, por fin tenemos algo concreto con lo que medir las ideas.

5. Desarrollando la idea



El Brand Print no es un fin en si mismo. Es otro principio.



La transición del Brand Print a la ejecución publicitaria es un paso critico.



Un buen Brand Print proporciona a todo el mundo un lenguaje común.



Aunque sigamos teniendo diferencias, todos vamos en la misma dirección.



Permite salvar el aislamiento entre el razonamiento estratégico y la ejecución creativa.



Es magia. Libera a los creativos y los lleva por caminos que ni ellos sonaban.

«Un Jaguar es una copia de absolutamente nada, igual que su dueño. Es alma, pasión y originalidad». Actualmente, se usa como piedra filosofal de la marca, no sólo por Ogilvy & Mather, sino por otras agencias en todo el mundo que trabajan con Jaguar.

5) El Brand Check

El *Brand Check* es una forma de asegurarnos de que cada aspecto de la marca, el funcionamiento del producto, sus características físicas, el *packaging*, todas sus comunicaciones, etc., reflejan su naturaleza y siguen diciendo la verdad sobre la relación entre la marca y el consumidor, tal y como la hemos expresado en el *Brand Print*.

En otras palabras, el *Brand Check* es un proceso de reflexión, preguntándonos e investigando al consumidor para asegurarnos de que el *Brand Print* sigue vivo. Es conveniente hacer un *Brand Check* al menos una vez al año.

2.6. EL MERCADO YA NO ES LO QUE ERA

Cuando empecé a trabajar en publicidad el mercado natural de muchos anunciantes era Barcelona; en caso de que pretendiesen ampliar fronteras, Cataluña; y como máximo, España. De hecho, durante muchos años, el mercado de las empresas ha sido la zona a la que podían llegar sus camiones de reparto. Hoy en día, con la Unión Europea y la mundialización de las marcas, el mercado se ha hecho enorme y es casi imposible que los productos se distribuyan nada más que en su área geográfica. Pero, por muy grande que se haya vuelto, hemos de intentar conocerlo lo mejor posible, porque conocer bien el mercado es conocer dónde trabaja la marca y acercarnos al público que va a confiar en ella.

El mercado también se ha hecho infinitamente más complejo de lo que era hace unos años. Una cosa es el mercado en el que se va a lanzar la campaña de Publicidad, que éste sí puede ser regional, local o estatal, y otra el mercado en el que realmente se va a vender el producto. Hoy en día, los buenos productos se venden muy lejos de sus fronteras naturales, ya que los propios mayoristas se encargan de hacerlo. Esta circunstancia no siempre es beneficiosa. Puig vende sus productos en miles de establecimientos de todo el mundo. Y aunque parezca extraño, éste es uno de los inconvenientes con los que ha de luchar con más fuerza. Productos de alto nivel como Paco Rabanne o Carolina Herrera necesitan un seguimiento para evitar que se vendan en establecimientos no autorizados.

Para entender el mercado hemos de conocer bien los elementos que hay en la empresa y los que gravitan a su alrededor. Averiguar qué es lo que la empresa sabe hacer mejor que nadie será vital para diferenciarse y posicionarse de forma clara. Es fundamental conocer cuáles son las ventajas que tenemos sobre la competencia. Esta faceta en la que la empresa es especialista es lo que llamamos el *know how* (el saber cómo hacerlo). Pero igual de importante es tener la voluntad para seguir preguntándolo cada día y seguir haciéndolo mejor que nadie.

Fairfax Cone, *Chairman* del comité ejecutivo de Foote, Cone & Belding (FCB), aseguraba que «nuestro inventario baja en ascensor cada noche», refiriéndose a que todo lo que posee una agencia de publicidad es su personal. Y sabía bien lo que decía. Tras muchos años trabajando en equipo, puedo asegurar que el componente humano es el más importante para el desarrollo de una marca. Las personas que se hallan al frente de la agencia han de estar convencidas de impulsar la marca y de hacer todo lo posible para cimentar su estructura.

Cuando hablo de la importancia de las personas que llevan a buen puerto una marca me acuerdo del conde Marone,

ex propietario de Cinzano. Cuando le presentábamos nuestras propuestas para las nuevas campañas, con sólo una mirada era capaz de afirmar «esto es Cinzano» o «esto no es Cinzano». De dos anuncios muy parecidos era capaz de distinguir cuál pertenecía al mundo de su marca. Esta sabiduría se la había dado la experiencia y el trabajo diario al lado de la marca. Cuando el conde Marone dejó Cinzano nadie tomó el relevo y, desde aquel momento, la marca empezó a dejar de ser lo que era. Así lo refleja su participación de mercado actual.

Demasiadas veces se ven cambios en las compañías que hacen tambalear la marca. Y uno de los errores más graves es cambiar de agencia cuando cambia la directiva de la empresa. La agencia de publicidad es, probablemente, el órgano exterior que conoce más detalles y tiene más información sobre la marca. Es lógico, pues, que ella sea el puente entre los que se van y los que llegan.

David Ogilvy dijo que «la relación entre un anunciante y su agencia de publicidad es casi tan íntima como la relación que existe entre un paciente y su doctor». Si desea saber con más exactitud lo importante que es la confianza en una agencia de publicidad, mire el ranking de las diez marcas más fuertes del mundo y observe cuántas veces han cambiado de agencia en los últimos veinte años.

2.7. ESTRATEGIA PARA UN BUEN POSICIONAMIENTO

La estrategia es como el juego del golf. Desde un punto de partida hemos de llegar a un objetivo. Y para conseguirlo hemos de llevar la pelota de un punto a otro, con diferentes tipos de palos, precisión y un poco de suerte, teniendo en cuenta que el campo de juego está lleno de irregularidades y de trampas que nos pueden dejar fuera de la competición.

El proceso estratégico nos ha de llevar desde un punto

A (ómo percibe nuestra marca el consumidor) a un punto B (ómo queremos que el consumidor perciba la marca después de las acciones que desarrollaremos). Y estas acciones han de ir dirigidas a darle argumentos de peso para que adquiera nuestra marca y no la de la competencia. De esta forma, la estrategia es la descripción de qué debemos hacer para que el cliente vaya del punto A al punto B.

Una de las razones principales del fracaso de una marca es una mala estrategia. Al igual que en el juego del golf, no hay nada peor que un gran golpe en una dirección equivocada.

Con frecuencia, las marcas nuevas suelen desarrollar estrategias de ataque para introducirse en el mercado. En cambio, las marcas ya consolidadas tienden a establecer estrategias de defensa. Lo ideal es llegar a ser una marca consolidada y seguir manteniendo una estrategia de ataque, como hacen Nike, Guinness o Swatch, por ejemplo.

Hace unos años, en Christie's, una de las salas de subastas más prestigiosas del mundo, se acababan de subastar piezas magníficas de Rolex, Cartier y Patek Philippe, cuando llegó el momento esperado: se ponía a subasta una edición limitada de relojes Swatch. Minutos más tarde el Swatch de Nigel Mansell se vendía en más de dos millones y medio de pesetas.

Como ya dije en *El Libro Rojo de la Publicidad*, uno de los mejores posicionamientos y estrategias que recuerdo en los últimos años es el de los relojes Swatch, un producto que ya entró en la historia del marketing del siglo xx.

A mediados de los setenta, la industria relojera suiza estaba en la peor de sus crisis. Los japoneses estaban ganando la partida con sus relojes. Pero los suizos no tiraron la toalla. Sencillamente decidieron cambiar el vestuario y se equiparon con las ropas más actuales. La estrategia consistió en fabricar un reloj tan barato o casi tan barato como los relojes japoneses pero introduciendo el diseño.

De ser considerados fabricantes de relojes de precisión

cuyo montaje requería sesenta y ocho operaciones por parte de un maestro relojero, han pasado a competir con las empresas japonesas con un reloj de cuarzo de fácil montaje y diseño innovador. Con esta estrategia han sabido recapitalizar la fama de la industria relojera suiza y conseguir que más de cien millones de personas lleven un Swatch en la muñeca. Incluso han conseguido que colecciones enteras se conviertan en objeto de culto para miles de coleccionistas y que gente de poder adquisitivo altísimo use un Swatch sin que nadie se sorprenda. El valor de la marca «precisión suiza» para Swatch ha sido decisivo ya que, probablemente, si en vez de llamarse Swatch se hubiera fabricado en Polonia, por ejemplo, y se hubiera llamado Poinach no hubiera obtenido el mismo éxito.

Gracias a una excepcional estrategia y un inmejorable posicionamiento, Swatch parece lista para ganarse un lugar en el Olimpo de las marcas. Posicionar correctamente una marca desde el principio es vital para el futuro de ésta. Pero hay que hacerlo sin prisa, ya que nunca es buena consejera. Un buen posicionamiento no se forma de la noche a la mañana, necesitaríamos tiempo y una buena estrategia para ver nuestro objetivo hecho realidad.

2.8. GESTIÓN DE MARCA

Para conocer la salud de una marca se recurre, generalmente, a un estudio para determinar su *share of market* (participación de mercado). Pues bien, hace ya más de quince años que mi amigo Luis Plana, entonces presidente de Ralston Energy Systems (Energizer), me habló del *share of heart*, según él, la manera ideal para saber la posición de la marca en el corazón de los consumidores. Me lo explicó de esta forma: «Si tienes una buena parte del corazón de tus consumidores seguro que tu participación de mercado será buena, no sólo hoy, sino en

un futuro próximo. Este *share of heart* se consigue, casi siempre, por una vía de comunicación emocional». Y tiene razón.

Las marcas son pura emoción. Los productos son racionales pero cuando éstos se integran con sus respectivas marcas se vuelven emocionales. Hagamos un poco de memoria y veamos que la mayoría de las marcas líderes en su sector han comunicado sus mensajes sin olvidar la emoción.

¿Qué hacer cuando una marca no rinde todo lo que deseáramos? No existen soluciones milagrosas, pero sí algunos consejos que proporciona la experiencia.

A) Repositionar la marca

Repositionar IBM. Dos palabras que han simbolizado uno de los retos más importantes de Ogilvy & Mather.

A principios de los noventa el «*Big Blue*», el líder mundial, se tambaleaba. Era un gigante antipático y poco innovador. Su reputación bajaba y su imagen se fracturaba. IBM se había convertido en sinónimo de monolito frío e insensible. Había sufrido pérdidas por valor de dieciocho mil millones de dólares durante los últimos tres años. Tenía más de cuarenta agencias y dos mil campañas de publicidad distintas. Las cosas iban tan mal que incluso se había estado considerando la posibilidad de abandonar la historia y fragmentarse en una docena o más de «*Baby Blues*».

Cuando Lou Gerstner tomó el mando de esta angustiada compañía, reconoció que el problema era el tamaño, pero que también era su mejor ventaja. No había nadie mayor, nadie tenía al alcance los recursos ni la presencia global que tenía IBM. Pero ¿cómo convertir eso en una ventaja?

En primer lugar, Ogilvy & Mather decidió desarrollar todo el proceso del *Brand Stewardship* para IBM. Nuestro objetivo era demostrar lo importante que era unificar su inmensa red de productos dando una imagen global más actual

y dinámica. Si un anunciante tiene la cuenta muy dividida es difícil que exista una comunicación integral, ya que cada agencia cuida prioritariamente la campaña y el producto del que es responsable.

Los resultados del *Brand Stewardship* demostraron que había cosas en IBM imposibles de copiar o imitar por otros fabricantes: IBM jamás te dejará en la estacada, jamás te dejará sin una solución, IBM siempre podrá ofrecer al consumidor la garantía de estar en buenas manos. Partiendo de esta base, surgió el concepto ganador: «IBM, soluciones para nuestro pequeño mundo».

IBM entendió que fragmentarse no era la solución, así que decidieron dar el paso sin precedentes de confiar toda su cuenta de publicidad a Ogilvy & Mather, el cambio de cuen-
tas más grande en la historia de la publicidad hasta el momen-
to. Más de cuatrocientos millones de dólares pasaron de cua-
renta agencias a una sola. «IBM traslada toda su publicidad a
una sola agencia», rezaban los titulares del *New York Times*
y del *Wall Street Journal*.

Para Ogilvy & Mather supuso uno de los mayores retos de marketing jamás experimentados. La peor parte fue desper-
tarse después de la fiesta y darse cuenta de la envergadura de todo ello.

La verdad era que IBM tenía un gran número de buenos productos competitivos, pero no tenía una marca que incita-
ra a la gente a creer en ellos. Cuando comprendimos esto, nos sacudir las percepciones establecidas acerca de la marca. Nuestra primera campaña, «Soluciones para nuestro peque-
ño mundo», fue un cambio radical para IBM. La campaña

mostraba a usuarios en situaciones sorprendentes, que se be-
neficiaban de la eficacia de los productos IBM. Era cálida,
hablaba de sus productos de una forma muy simpática. Hizo
que la innovación fuera estimulante humanamente. Y tuvo un
gran impacto. La gente se sorprendió de que fuera IBM la que

hablaba, lo cual era bueno ya que teníamos que cambiar su actitud actual hacia IBM y conseguir que apreciaran nuevamente la marca que creían conocer tan bien.

La gente respondió al mensaje y poco a poco lo negativo se convirtió en positivo, el monolito se transformó en profesional, el gigante global en abanderado de lo humano, la com-
pañía arrogante se volvió accesible. IBM tenía sentido del humor. IBM sonreía. IBM era casi humana. Y éste era el mismo mensaje en todas partes. Una expresión de marca unida en cada mercado.

Y a medida que crecía la reputación de marca de IBM, también lo hacía el precio de sus acciones, y los comentarios positivos en la calle y en la prensa financiera. Ese punto de inflexión nos permitió ir más allá.

Gracias al reposicionamiento que realizó Ogilvy & Mather, en un solo año IBM pasó a ser la tercera marca más valorada del mundo ascendiendo desde la posición doscientos ochenta y dos. Y en 1996 mejoró los resultados de percepción como «compañía con buena salud» en un 21 por ciento, como «em-
presa contemporánea» en un 18 por ciento, «empresa más próxima a sus clientes» en un 9 por ciento y como «empresa con un porvenir dinámico» en un 27 por ciento. Todo ello la hizo merecedora de varios premios a la eficacia creativa en campañas paneuropeas, como los «Effie» o los «European Advertising Achievement Awards».

Y no sólo lo hemos conseguido con la publicidad. Tam-
bién hemos introducido, con éxito, la marca en el marketing directo, en los materiales de punto de venta, en internet o en su exposición especial en Epcot, Florida.

B) *Aumentar la frecuencia de uso del producto*

Pastas Gallo ha conseguido ser el líder en el mercado español por méritos propios. En los comienzos de mi vida profesio-

nal como publicitario, en España había por lo menos diez marcas como Pastas Gallo y sin embargo hoy sólo hay una.

Las campañas testimoniales han reforzado fuertemente la marca. Tanto la de Sofía Loren como la de Karlos Arguiñano en su momento. El consumo de pasta per cápita sigue siendo bajo en España. El problema principal es que el número de recetas que se conocen popularmente es pequeño. En Italia es distinto, ya que la cultura de la pasta está totalmente integrada en los hábitos gastronómicos y se consume de muchas formas diferentes.

Pastas Gallo, uno de nuestros objetivos fue fomentar el volver a traer a Sofía Loren, debido al gran éxito y la excelente acogida que había mostrado el público en la campaña anterior. La otra alternativa era intentar convencer a Karlos Arguiñano para que nos ayudara a promocionar la pasta. Finalmente nos decidimos por el carisma y profesionalidad del cocinero español. Y no nos equivocamos.

Pero ¿acaso no todas las campañas van destinadas a que se produzca un aumento del consumo del producto, ya sea de la misma forma o de otras? No siempre. Las campañas de Passport Scotch no pretendían aumentar la cantidad de producto consumido. Y las razones son bien obvias. A la marca Passport le interesa un público fiel que valore la marca. Por ello es tan importante una comunicación emocional que se ajuste a las necesidades del consumidor final.

C) Alianzas de marca

Las alianzas de marca han de servir como indicadores de calidad cuando la marca por sí sola no es capaz de transmitir ese mensaje o cuando los recursos de gestión y promoción de una marca son insuficientes para lograr la notoriedad que se desea alcanzar.

Podemos utilizar la alianza de marca para llegar a nuestro público mediante la asociación con una marca que esté ya bien posicionada. Una de las mejores estrategias apoyadas en una alianza de marcas es la que ha llevado a cabo Intel. ¿Se ha fijado que al lado de las más prestigiosas marcas de ordenadores hay siempre un pequeño logotipo? Intel Inside. Seguro que los usuarios de informática sí. Pero probablemente muchos desconocen a qué se dedica la empresa Intel o qué es un microprocesador.

En 1991, la empresa de microprocesadores Intel decidió destacarse de su competencia aliándose con marcas de ordenadores de primera línea como IBM. Intel ofrecía a estas grandes empresas el 3 por ciento del importe de sus ventas si incluían su logo en la publicidad que contrataban, y el 5 por ciento si también lo usaban en las cajas de embalaje.

La campaña, que fue inicialmente presupuestada en cien millones de dólares anuales, funcionó a varios niveles. La alianza con las empresas de ordenadores generó a Intel más de noventa mil páginas de publicidad en dieciocho meses. Durante ese período, el reconocimiento de marca entre los usuarios de ordenadores aumentó de un 46 a un 80 por ciento. El valor de marca de Intel —valorado en el descuento que había que ofrecer para convencer a un consumidor de que adquiriera un ordenador sin un microprocesador Intel— se había incrementado espectacularmente. Durante 1992, el primer año completo de la campaña, las ventas mundiales subieron un 63 por ciento.

¿Por qué Intel Inside había calado tan hondo entre los usuarios de informática? Nadie podía justificar por qué un microprocesador Intel era mejor, pero así se percibía. El razónamiento que muchos usuarios se hacían era: si marcas tan importantes como IBM o Compaq se han aliado con Intel es porque este microprocesador es el mejor. Estas marcas no son tontas y jamás me engañarían, así que mejor comprar un ordenador que tenga Intel Inside. Hoy en día Intel es la marca

más valorada en el mundo de la electrónica y la novena del ranking absoluto. Podría poner un ejemplo más largo, pero creo que no más claro, de lo que es el valor añadido mediante una alianza de marca.

D) Extensión de marca

Otra forma de impulsar nuestra marca es mediante una extensión de la misma. Consiste en adoptar un nombre conocido por los consumidores y aplicarlo a productos o servicios de una nueva categoría para la compañía. La Diet Cherry Coke obtuvo importantes beneficios sin ningún tipo de apoyo publicitario. Bastó la fuerza del nombre Coke para entrar con buen pie en el mercado.

Una extensión de marca ha de saber explotar los activos de la empresa de forma inteligente y con mucho cuidado. ¿Y cuál es uno de los activos más importantes y más fáciles de explotar de la marca? Su nombre. Usar un nombre de marca consolidado reduce notablemente la inversión al introducir un nuevo producto e incrementa la probabilidad de que triunfe en el mercado. En Estados Unidos, uno de los paraísos de la extensión, de siete mil nuevos productos presentes en supermercados introducidos en la década de los setenta, dos tercios de aquellos que exigieron una inversión superior a los quince millones de dólares anuales resultaron extensiones de marca. Pero esto no ocurre siempre.

Muchas veces, la extensión fracasa y el resultado se vuelve en contra de la marca. Si la extensión se hace con un producto que decepciona al consumidor, inevitablemente causa un perjuicio a la imagen del resto de los productos de la empresa.

Precisamente por ello, los responsables de Campbell, cuestionándose en salud, decidieron no llamar tomate Campbell al tomate original que estaban a punto de lanzar. En su lugar,

decidieron llamarlo Prego. A pesar de que el coste de introducción resultó superior, por tratarse de un producto completamente distinto y no apoyarse en el nombre de la marca principal, la salsa se convirtió en un tremendo éxito de ventas.

Hay veces que la extensión puede ser poco apropiada para el nuevo producto, creando un inevitable desconcierto que se traduce muchas veces en un solemne rechazo. Por ello, es importante que la extensión no confunda al consumidor, ni le provoque asociaciones negativas.

IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

¿Quién no recuerda la leyenda del Zorro? El héroe enmascarado completamente vestido de negro, que salva al indefenso del malhechor. Después de resolver favorablemente la situación sale por donde ha entrado, dejando su personalísima marca, una gran «Z», en un lugar visible para que todos reconozcan y sepan de sus hazañas. El sueño de cualquier marca: bien posicionada, de valor añadido incalculable, con un código de comunicación muy claro, original e inconfundible. La marca perfecta, la imagen del Zorro.

Però no todas las imágenes se crean así.

Como dice Conrado Llorens, que se formó en Bassat Ogilvy & Mather y es ahora brillante director de Summa, una de las mejores empresas de España de Imagen Corporativa, «la imagen de empresa es un problema de imagen, pero sobre todo y antes que nada es un problema de empresa».

La identidad corporativa y la imagen corporativa son cosas diferentes. «La identidad está formada por un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de una organización. El concepto de identidad en la empresa es semejante al sentido que tiene la identidad en el individuo. Así como en un individuo su familia, su religión, la ciudad donde ha vivido, la educación que ha recibido, sus experiencias, son factores que, sin duda, quedan grabados en su personalidad, también la identidad de las empresas está

Todos los mensajes que emite la empresa nos han de llevar coherentemente hacia el mismo objetivo estratégico.

Para ello, es imprescindible formular en primer lugar la identidad corporativa, definiendo no sólo lo que es la empresa, sino también lo que quiere ser y cómo quiere ser percibida.

A continuación se debe estudiar su sistema de identidad visual, que puede ser magnífico, requerir algún ajuste o modificarlo, o no existir en absoluto. El diseño de identidad visual ha de definir y materializar la identidad de la empresa. En este mismo capítulo veremos la importancia del logotipo, del símbolo, de los colores, e incluso del nombre de la corporación.

En tercer lugar, todo ello debe sistematizarse en un manual de identidad corporativa, que permitirá a la empresa una acción sostenida a largo plazo, independientemente de las personas que gestionen el tema en cada momento.

Sólo entonces podrá tener su expresión en los grandes medios, ya sea con una campaña concreta de publicidad corporativa o haciendo que cada campaña de producto corra en la construcción de la imagen corporativa de la entidad. Para hacer las cosas bien, la identidad debe llegar primero a empleados y accionistas, y luego a clientes y futuros clientes de la compañía.

3.3. MUCHAS VECES, NO CAMBIAR ES LO MÁS DIFÍCIL

Durante muchos años, Freixenet realizó una magnífica publicidad. El gran mérito fue la constancia en su línea de comunicación. Primero fueron las burbujas doradas, más tarde los personajes famosos que protagonizaban el spot de Navidad de cada año. Cuando nos hicimos cargo de la cuenta, aconsejamos al cliente que no cambiara de forma de pensar, ya que creíamos que todo lo que hacía iba por buen camino. Y muchas veces, no cambiar es lo más difícil.

Decidimos hacer una pequeña evolución. Las estrellas

americanas dieron paso a los actores españoles, los seis protagonistas de *Belle Époque* dirigidos por Fernando Trueba, lo que nos permitió introducir, además del cava Carta Nevada, el Cordon Negro y el Brut Barroco de una forma natural y sin que tuviesen un protagonismo excesivo.

El objetivo no era sólo aumentar las ventas de los tres productos, sino también mostrar a los consumidores que Freixenet es mucho más que una marca de cava popular; es una gran marca con productos de calidad. Hoy, la percepción de Freixenet ha mejorado notablemente y ha pasado a ser la primera empresa de su mercado y líder en exportación de cava.

En el siglo XIX, Pedro Ferrer apostó por el futuro y promocionó la empresa de Sant Sadurní d'Anoia que ya en la mitad del siglo exportaba vino a distintos países de América. José Ferrer, su hijo, la ha potenciado extraordinariamente, un poco a su imagen y semejanza: con seriedad, trabajo, dedicación y visión empresarial. Por eso, a veces es difícil distinguir dónde acaba la identidad de José Ferrer y dónde empieza la imagen corporativa de Freixenet, que continúa fiel a lo que le dio el éxito.

3.4. EL LOGOTIPO, ESTANDARTE DE LA EMPRESA

El 90 por ciento de los negocios de Shell en todo el mundo se cobijan bajo el nombre de Shell. ¿Se imagina esta empresa sin su símbolo, sus colores o su nombre?

Suponga que Shell utilizará un nombre distinto para cada uno de sus productos y un logotipo diferente. Está claro que no sería Shell. Su reputación se simboliza por su concha y sus colores, por una simple idea de la marca. Y precisamente por ello, ha dedicado mucho dinero, durante mucho tiempo, para crear y sostener su identidad.

Al principio, las compañías petroleras usaban distintos nombres para sus productos y para distintos países. Gradual-

mente, comprendieron que para no confundir y crear una lealtad en sus empleados y clientes era necesario unificar los nombres de la empresa y su identidad visual.

Hoy en día, la identidad de Shell, y de la mayoría de empresas que trabajan en el petróleo, tiene una fuerte influencia sobre los consumidores, ya que justamente esa identidad es la que las distingue, transmitiendo a éstos una clara idea de lo que pueden esperar del producto, del servicio y del precio.

En el fondo, lo primero que recordamos es el símbolo y los colores de la marca que la hacen más familiar y fácil de recordar.

El *logotipo*, propiamente dicho, es la grafía que adquiere la marca como expresión escrita. Cumple dos funciones básicas, por un lado, la de reconocimiento, y por otro, la de memorización de la marca. Hay muchas tipologías de logotipos, algunos de los más utilizados son logotipos sin atributos, con signos o figuras, con vegetales o elementos naturales...

El *símbolo* o *imatogotipo* es el signo visual que suele acompañar a la grafía. Su función es conseguir una fácil memorización y por tanto la percepción de una diferencia.

La combinación de ambos elementos es lo que algunos autores denominan *logosímbolo*, aunque en la práctica el término utilizado habitualmente para referirse a él sea, por extensión, el de «logotipo».

3.5. LOS COLORES, BANDERA DE LA MARCA

El color es parte fundamental de la identidad de una empresa o una marca. El color introduce connotaciones estéticas y emocionales al sistema gráfico de identidad, e incorpora su fuerza óptica a las expresiones de la marca.

Los colores son un tipo de símbolo visual con significados distintos en las diferentes culturas. En China el amarillo ha sido siempre el color imperial. Aún hoy se utiliza poco,

excepto con fines religiosos, ya que sugiere misterio y grandeza. El morado es un color noble en Japón; sin embargo, en los países hispanos representa la muerte.

El color es un elemento básico en el diseño. Genera identidad cuando se reproduce convenientemente en cada sotoste y circunstancia. La aplicación de un color a los signos ha de estudiarse minuciosamente ya que transmite valores psicológicos decisivos además de impactar ópticamente. A veces, el color se convierte en un valor connotativo básico que trasciende el símbolo.

Prénatal es una marca con un logotipo de gran personalidad. Escrita en tres líneas, de color verde muy vistoso, busca su reconocimiento no sólo en las bolsas, sino también en los establecimientos con sus rótulos luminosos y su material punto de venta.

Es norma básica tener en cuenta las convenciones y las tradiciones en el empleo del color ya que, como hemos visto, existen códigos cromáticos opuestos según las diferentes culturas. Además, la significación simbólica puede manifestarse de forma diferente en cada individuo y por tanto su forma, color y aplicación son un tema importante al que hay que dedicarle todo el tiempo necesario.

3.6. EL NOMBRE DE LA MARCA

Creo que los padres tenemos una gran responsabilidad cuando ponemos el nombre a nuestros hijos. Un nombre que nos parece divertido u original puede ser motivo de complejo o tristeza, incluso de fracaso personal para un niño. Con las marcas sucede exactamente lo mismo. El nombre es fundamental para el devenir del producto.

La identidad de marca empieza con el nombre, el signo verbal. El nombre da a las cosas su verdadera realidad y su identidad comunicable. La identidad verbal es el primero de

los recursos que da existencia real a la marca: la hace concebible, comunicable, reconocible, identificable y memorable; es el sustrato mismo de su cultura y de su imagen pública.

Kodak es una marca superconocida internacionalmente. Kodak es un nombre que no tiene significado y que no pretende derivar de ninguna otra palabra. Fue inventado por el pionero de la fotografía americana, George Eastman, que lo patentó el 4 de septiembre de 1888. Adrian Room cuenta en su diccionario de marcas originales que George Eastman escogió este nombre porque «sabía que el nombre de una marca ha de ser corto, ha de tener fuerza, no se ha de poder escribir mal hasta el punto de perjudicar su identidad y, para satisfacer las leyes sobre marcas, no ha de significar nada. Quería que la primera letra fuera una K ya que es una letra que aporta mucha fuerza al nombre. El resultado fue la palabra Kodak».

Ya he contado mi relación profesional con las cervezas sin alcohol, pero lo que aún no había contado es la parte que correspondía al nombre del producto. Cuando propuse a San Miguel el lanzamiento de una cerveza sin alcohol de calidad, mis ganas de convicción me hicieron sugerir también el nombre: Sin Miguel. Por muchas razones, y creo que todas ellas de peso. Todas las cervezas sin alcohol añaden el «Sin» en algún lugar de su etiqueta. San Miguel, con un pequeño juego de palabras, lo podía incorporar a su marca. Cambiar el «San» por el «Sin». Recuerdo que mi cliente se me quedó mirando, esbozando una sonrisa y pensando seguramente que era una excentricidad de creativo. Me dijo que nunca mezclaría la marca San Miguel con una cerveza sin alcohol. Ha pasado el tiempo y he podido comprobar, con alegría, que en la etiqueta de su cerveza sin alcohol Kristel han añadido San Miguel. ¡Qué maravillosa combinación de marcas hubiera sido la San Miguel y la Sin Miguel!

3.7. CÓMO CREAR NOMBRES DE MARCA

Mi padre tenía una habilidad extraordinaria para inventarse nombres de marcas. Lo hacía intuitivamente. Se las apuntaba en un papelito y las mandaba registrar. Recuerdo el día que nos propuso Filomatic para una nueva hoja de afeitar. Acostumbrados a marcas como Iberia, Sevillana, Palmera y Beter, el nombre nos pareció horrible. Pero él insistió, argumentando que para competir con Gillette, que llegaba entonces a España, hacía falta un nombre así. Pudo más su convicción que nuestra duda y la marca Filomatic pasó a ser una de las más famosas del país.

Ahora bien, así como inventarse un nombre nuevo para una marca es realmente difícil, juzgarlo en cambio es muy fácil. Basta tener en cuenta y puntuar las características generales y particulares que ese nombre debe tener. ¡Y que gane el mejor!

Éstas son algunas de las características generales que han de cumplir los nombres de las marcas:

Breveedad. El nombre de una marca, cuanto más breve mejor. Una marca como Bic, hoy, no tiene precio. Según creo, en la Unión Europea están registradas todas las palabras pronunciables de hasta cinco letras. Por eso están empezando a registrarse marcas de dos palabras, como Head & Shoulders o Raíces y Puntas.

Sencillez. Dicen que las mejores ideas son las más simples, o las más sencillas. Y eso sucede también en la creación de un nombre para una marca. Si no, que le pregunten a Schweppes cuánto dinero ha tenido que invertir para introducir su marca.

Facilidad de lectura y de pronunciación. Para que un consumidor reciba bien el impacto de una marca es preciso que sea fácil de leer y se pronuncie de una sola forma, en cualquier idioma. Coca-Cola y Kodak son dos buenos ejemplos.

Eufonía. Oír el nombre de una marca ha de resultar agradable. Hay combinaciones de letras que provocan esta sensa-

ción. En cambio, hay marcas que resultan cacofónicas. Trina es un sonido más breve y agradable que Trinaranjus. No es de extrañar, pues, el cambio de nombre.

Vistosidad. Tan importante como es la eufonía, o buen sonido al oído, lo es la vistosidad a la vista. La repetición de una vocal o consonante puede ayudar, como Adidas o Danone. En todo caso, en la vistosidad influirá siempre mucho el logotipo.

Asociación y evocación. El nombre de una marca nos ha de transportar al mundo del producto. Como Prénatal y Orangina.

Originalidad. La originalidad es una de las cosas más difíciles de juzgar, ya que lo que es original hoy, puede dejar de serlo mañana. Cuando oí por primera vez la marca Sony me pareció nueva, original y adecuada, hasta que oí Sanyo. Lo mismo me pasó con Nikon, hasta que escuché Canon. A veces los nombres más diferentes no son los que al principio parecen los más creativos, como El Corte Inglés.

Modernidad. La modernidad es muy importante en el nombre de una marca pero hemos de preguntarnos siempre qué es lo moderno, porque puede serlo un nombre con miles de años de antigüedad, como Nike.

Distinción. El nombre de la marca debe conferir distinción al producto y diferenciarlo de la competencia. Algunos nombres de grandes creadores de moda se han convertido en auténticas marcas, ejemplo de distinción, como Chanel o Armani. *Memorización.* El nombre de la marca se ha de poder memorizar fácilmente tanto a nivel visual como auditivo. Camel es muy fácil de recordar, igual que todas las marcas que significan algo visual como el whisky Caballo Blanco.

Protección legal. El nombre y el logotipo se han de poder inscribir en el Registro de Patentes y Marcas, dependiente del Ministerio de Industria en nuestro país, para evitar imitaciones o plagios que puedan confundir o engañar a los consumidores. También deberá conseguirse un registro internacional.

Mango, una de las mejores marcas de ropa para chicas jóvenes, no pudo registrar su nombre y logotipo en algunos países del mundo y ahora, si quiere introducirse en ellos, tiene que comprar su marca al propietario en ese país, o utilizar otro nombre.

Kas podría ser un ejemplo casi total de brevedad, sencillez, facilidad de lectura y pronunciación, eufonía, vistosidad, asociación y evocación, modernidad y memorización. No está mal, ¿verdad?

Además de todas estas características generales, hay que tener en cuenta, también, características particulares en cada caso, en función de la competencia, del sector del negocio y del producto en sí.

3.8. EL ESLOGAN DE LA MARCA

La función de un nombre o de un símbolo la mayoría de las veces tiene un límite, por lo que el eslogan puede añadirse para favorecer el posicionamiento.

Sobre el eslogan, quintaesencia del arte publicitario, podría escribirse largo y tendido. Pero, dado que en *El Libro Rojo de la Publicidad* ya se le dedicó un capítulo entero, basta aquí recordar que el eslogan es un elemento que puede proporcionar asociaciones beneficiosas o eliminar ambigüedades e incluso crear valor por sí mismo.

En definitiva, es un refuerzo que muchas veces no se podrá rechazar.

3.9. EL *jingle*, CANTO A LA MARCA

En algunos casos, la música puede llegar a representar también una parte muy importante de la marca.

Bajo mi punto de vista, cuando sopas Knorr cambió el

jingle de sus primeros anuncios abandonó parte de su historia y, por lo tanto, de su identidad. En cambio, la mayonesa Hellmann's, de la misma empresa, ha mantenido parte de la música que la hizo famosa.

También Norit ha sabido mantener viva y actual su música, y hoy en día puede afirmarse que es tan importante para su marca como lo es el borreguito.

3.10. EL ENVASE: EL VENDEDOR MÁS EXPRESIVO

DE NUESTRA MARCA ES MUDO, Y TRABAJA 365 DÍAS AL AÑO

El envase es nuestra última oportunidad para que el consumidor elija nuestro producto y no otro. Por muy buena que sea la publicidad o la promoción de un producto, si el envase no es atractivo no alcanzaremos nuestro objetivo.

Hasta hace poco tiempo el envase era un mero contenedor del producto. Hoy en día es una de las estrategias más cuidadas en el plan de marketing de cualquier empresa que quiera seguir en el mercado. Veamos el porqué.

Entrar en la tienda del barrio y pedir al entrañable vendedor de toda la vida que nos ponga... es un ritual ya casi en el olvido. Lo más habitual es entrar en una gran superficie, dirigirnos al estante correspondiente y coger nosotros mismos lo que deseamos.

En muchos productos cuya diferencia es prácticamente inapreciable el envase es el atributo que decide nuestra compra. Ello se hace más patente en el sector de la cosmética y la perfumería donde muchas veces el atractivo del envase prevalece frente a las propiedades, probablemente desconocidas, del propio producto.

Siempre he creído que las latas de Coca-Cola deberían conservar la preciosa silueta de sus famosas botellas. La forma de las botellas, atractiva, sensual, cómoda, funcional, y

sobre todo original, de hecho única, ha dado a la marca una personalidad mítica. ¿Por qué no hacer las latas igual?

¿Qué aspectos del envase van a causar un mayor impacto en el público, para que éste decida la compra de nuestro producto en lugar de preferir los de la competencia?

Varios profesionales, desde los directivos de marketing hasta los diseñadores, han de trabajar en equipo para dar una correcta y satisfactoria respuesta al diseño del envase, tanto a su estructura o diseño técnico, como al gráfico o comunicacional.

El diseñador industrial se encarga del desarrollo formal y estructural del envase, teniendo en cuenta los materiales más adecuados. Es quien define las exigencias funcionales que tendrá que satisfacer para contener y preservar el producto, así como su manipulación, ya que el envase tiene esencialmente tres audiencias: el consumidor final, los distribuidores y el vendedor, que suele pedir el máximo producto en el mínimo espacio.

El diseño del envase se completa con la colaboración del diseñador gráfico, que se encarga de diseñar las comunicaciones, aspectos gráficos, simbólicos y de percepción de los mensajes, que el envase ha de enviar al consumidor en el momento del posible cierre de la venta del producto. El envase es un vendedor que trabaja 365 días al año.

La labor del diseñador gráfico se desarrolla siempre partiendo del contenido y el material del envase elegido, ya que todo es percibido por el consumidor como una unidad en la que se integran forma, textura y color. Aprovechando las superficies del contenedor para incorporar en ellas los mensajes a través de imágenes y textos, el diseñador gráfico, con su creatividad, hace que el envase resulte atractivo, original, deseable y seductor.

El envase ideal ha de ser sinónimo de facilidad de acceso, comodidad y mínima necesidad de esfuerzo. El diseñador del envase debe ponerse en el lugar del consumidor que lo va a

coger, manipular, usar o consumir, y solucionar cualquier aspecto que en el lugar de uso y consumo pueda generar una pequeña frustración.

Además, debe tener en consideración las condiciones de iluminación, visibilidad, localización fácil y circulación dada por un espacio determinado en el punto de venta.

La mayoría de veces, el propio distribuidor que compra el producto se encarga de distribuirlo en los lugares más insólitos que nos podamos imaginar. Por eso, el *packaging* ha de estar tan cuidado, porque el producto puede encontrarse solo en la otra parte del mundo y tener que defenderte sin ayuda de nadie.

El envase promocional es aquél que, además de cumplir sus funciones propias, cuenta con algún elemento diferencial que lo hace más deseable a los ojos del consumidor, como los vasos reutilizables de Nocilla, o las etiquetas de Nescafé que permiten optar a un sueldo para toda la vida, o las cajas metálicas de galletas, que no nos atrevemos a tirar y utilizamos para tantas cosas, o los botes de cocina.

3.11. DIME QUÉ MARCA ELIGES Y TE DIRÉ QUIÉN ERES

La personalidad única que se atribuye a cada empresa se desprende a través de la información que ésta genera y gestiona. La empresa, como conjunto, es un gran emisor de información. Los medios de comunicación no son los únicos que tienen capacidad de llegar a la gente. Una telefonista agradable, un camión encargado de la distribución del producto o el repartidor que nos trae la pizza son mensajes clave emitidos por la empresa a la que representan.

La cultura corporativa no se escoge simplemente, se forma día a día. Es la personalidad, la forma de comportarse, de pensar, de actuar y de trabajar que desarrolla una organización.

Tratamos a las marcas como si fueran personas. La convivencia diaria con ellas las hace familiares a nuestros ojos y las llegamos a confundir con entes racionales. Pues bien, una de las mayores descalificaciones que podemos hacer a una persona es decirle que no tiene personalidad y lo mismo podemos decir de las marcas. Una marca sin personalidad es una marca anónima, con muy pocas posibilidades de sobrevivir en el mercado. Tal vez por ello, llevándolo al extremo, un eslogan de Levi's reza: *Never two pairs are the same* (no hay dos pares iguales).

Ernest Dichter, el padre de la investigación cualitativa, usaba rutinariamente un psicodrama mediante el cual solicitaba a las personas que actuaran como si fueran un producto. Por ejemplo, usted es el jabón Ivory, ¿qué edad tiene? ¿Es masculino o femenino?... Otra vía útil es un juego de analogías que consiste en solicitar a los clientes de las marcas que las relacionen con personas, animales, coches, revistas, árboles, películas o libros. Si la marca fuera una persona, ¿quién sería? Y si fuera un animal, ¿cuál sería?

En la mayoría de ocasiones se adquiere una marca por el estilo y personalidad que ésta tiene, con la que nos sentimos identificados o que desearíamos tener como propia.

Hace unos años la empresa Landor llevó a cabo un estudio, meses antes de la primera elección del actual presidente de los Estados Unidos, que indicaba qué marcas asociaban con más fuerza los americanos a cada candidato a ocupar la Casa Blanca. O sea, si cada candidato fuera una marca, ¿qué marca sería? La encuesta relacionaba a Bill Clinton, Bob Dole, Pat Buchanan y Ross Perot con marcas familiares en cuatro categorías: refrescos, cervezas, coches y grandes almacenes. Los resultados parecían demostrar que el público norteamericano tenía una percepción de Clinton y Dole muy parecida, a pesar de sus ideologías políticas. Las asociaciones más fuertes de las marcas a Clinton fueron Coke, Old Milwaukee, Cadillac y Macy's. Mientras que Dole quedó emparejado a Pepsi, Budweiser, Chevrolet y JC Penney. Pero Clinton tam-

Just do it

bien quedó cerca de marcas como BMW y Heineken, las cuales son marcas asociadas a la clase media americana correspondiente al *baby boom*. La población americana veía a Clinton como a un hombre corriente que podría ser el vecino de al lado, y eso les daba confianza.

La personalidad de empresas como IBM, American Express o Unilever reflejan claramente aspectos de la compañía o de su dirección, que se manifiestan sólo de una manera parcial en actividades como gastos de investigación, elección de la línea de productos, y selección y desarrollo de los miembros de la organización.

Las marcas acaban pareciéndose a los directores que toman las decisiones que acaban afectando a esas marcas. Se me hace difícil imaginar a un director general serio, clásico, conservador llevando las riendas de una marca divertida y estudiante. Su intuición probablemente le fallaría.

Cuando vinieron a verme Ignacio Fernández y Rafael García Marca y me propusieron hacer la publicidad de la marca Norit, vi claramente qué producto tenían entre manos. Un producto serio, de toda la vida. Y vi que ellos querían rejuvenecer la marca hasta cierto punto. No diré que tienen la misma edad que Norit, son obviamente más jóvenes, pero sí que el Norit que ellos desean ver se parece mucho a su manera de ser y personalidad.

Richard Branson es el magnate británico propietario de la marca Virgin y de todos los productos que se albergan bajo su paraguas. Su última hazaña fue intentar ser el primer hombre en dar la vuelta al mundo en globo. Lo cierto es que la marca Virgin se parece mucho a su dueño. Difícilmente una persona con características opuestas a las de su marca triunfará en la construcción de ésta.

Pienso que las marcas tienen algo de las personas que las crean y las hacen crecer. Es totalmente imposible no transmitir tu personalidad a la marca, pues en ella hay gran parte de tus sueños y proyectos.

Hace unos años, leí una tira cómica de un periódico americano, el *Rocky Mountain News*. En ella, el ilustrador mostraba a una pareja leyendo el periódico. El marido le decía a la mujer, pidiendo la sección de deportes: «Cariño, ¿me pasas la sección de Nike?».

Creo que éste es uno de los mejores cumplidos que se le puede hacer a una marca. Su ya famoso swoosh (o medio bigote) puede verse en cualquier lugar del mundo hacia donde dirijamos nuestra mirada y ha convertido a la empresa de Oregon en una marca universal.

No podía finalizar un capítulo dedicado a la identidad e imagen de marca sin hablar de Nike. Simboliza todo lo que acabamos de comentar de una forma ideal. Con una identidad e imagen muy definida. Nike ha sabido ganarse buena parte del mercado mundial del deporte.

Cuando hablamos de publicidad muchas veces apelamos a la continuidad para construir una marca. Nike ha conseguido una continuidad en la transgresión continua de las normas. En todas las campañas de Nike, la falta de continuidad es notoria. Y es que cada una de las piezas de Nike tiene su código. Lo que las une a todas es la irreverencia, de la cual han hecho la clave de su identidad.

Pocas empresas hubieran apostado por deportistas tildados de «polémicos» como John McEnroe, Andre Agassi, Charles Barkley, Eric Cantona... pero Nike lo hizo y acertó. De esta forma, combinando figuras rebeldes con deportistas muy jóvenes que marcarán una época, como Michael Jordan en su día, Ronaldo o Tiger Woods ha conseguido llegar a casi todos los públicos y crearse una imagen extraordinaria.

Nike es la marca que llevan no sólo las actuales, sino también las futuras superestrellas del deporte. El espíritu de la compañía, luchador, futurista y rompedor, se resume íntegramente en su eslogan *Just do it* (simplemente hazlo). Nike ha

sabido interpretar perfectamente las necesidades del mercado y las tendencias emocionales de su público (que es prácticamente todo el mundo). Desde finales de los ochenta, Nike ha trabajado para pasar de ser una simple marca de zapatillas de deporte a una marca integral que expresa lo que es el deporte.

Esta marca, que quizás ha tenido la progresión más rápida de los últimos años, entra por propios méritos en una nueva categoría por haber sido la primera del mundo capaz de prescindir hasta de su propio nombre.

360° ALREDEDOR DE UNA MARCA

El famoso publicitario, y entrañable amigo mío desde hace muchos años, Jeremy Bullmore, definió la construcción de la relación entre un producto y un consumidor de la siguiente manera: «Los consumidores construyen marcas como los pájaros construyen nidos, lo consiguen con briznas y pajitas». Cada cosa que se hace añade algo a la marca, cada punto de contacto construye y modifica la impresión que tenemos de ella.

No cabe duda de que la publicidad es la parte más visible de todo el proceso de construcción de una marca, pero no hace falta recurrir a la analogía del iceberg para recordar que a veces lo más visible no es el todo, y que lo que no vemos puede ser tan importante o más que lo que vemos.

Así que la marca no es lo que decimos que es, es la totalidad de lo que el consumidor experimenta la calidad del producto, el diseño, el *packaging*, el punto de venta, el precio, las promociones, la imagen corporativa, las relaciones públicas, los vendedores, el servicio posventa, los camiones de reparto, el bocaboia, el telemarketing, la forma de contestar el teléfono, el estilo de las recepcionistas de la empresa, su historia, etc.

Todo junto construirá nuestra opinión sobre la marca, como cada una de las briznas y pajitas que lleguen a nuestro nido. Por ello es fundamental que cuidemos cualquier ángulo de la marca. Eso es construir una marca desde los 360°. No

dejar nada al azar que pueda perjudicar cualquier otro aspecto.

El hecho de que una misma marca haga llegar su mensaje a los oídos y a los ojos del consumidor a través de medios y de disciplinas distintas, pero de forma perfectamente complementaria, hace que ese mensaje multiplique su eficacia.

Lo mismo sucede en la vida salvaje. Basta ver cómo cazan las leonas para darse cuenta de que el trabajo en equipo es fundamental.

La publicidad confiere al producto una personalidad propia y una imagen de marca memorable que crea, cambia, convence o consolida actitudes. La promoción se encarga de activar las ventas de forma inmediata. El marketing directo crea una relación de amistad y confianza entre la empresa y los consumidores. Las relaciones públicas nos ayudan a crear un estado de opinión favorable, y así sucesivamente.

Pero todo ello debe hacerse coordinadamente. Durante muchos años se han intentado llevar a cabo acciones de marketing directo que no tenían ninguna relación o continuidad con la publicidad o las relaciones públicas de la empresa. O promociones que insultaban gravemente la identidad de la compañía. Por el bien de las marcas esta desincronización debería ser historia.

Todos los componentes del *mix* de comunicación han de trabajar al unísono para que exista una cohesión y nuestra imagen de marca se consolide.

4.1. LA IMPORTANCIA DEL PRODUCTO

El primer capítulo de este libro está dedicado al producto, pero ahora quiero volver por un momento a él porque es parte fundamental de la construcción de la marca desde los 360°.

Sin un buen producto es muy difícil construir una buena marca. Hace aproximadamente siete años, Ogilvy & Mather

Londres nos pidió ayuda para relanzar una campaña a nivel europeo: Calippo. El *briefing* era sencillo, pero nada fácil. Era una campaña que tenía que entenderse en países y culturas distintas, no se podía traducir y no podían salir personajes que pidieran derechos.

Pensamos que un helado tan poco convencional, que se puede comer de formas tan variadas, tenía que proclamar precisamente eso. Nos propusimos crear una campaña que eliminara el estereotipo del típico helado que se lame en la playa rodeado de tumbonas, y posicionarlo como un helado menos estacional, que se puede comer de la forma que quieras: «*do it your way*» (hazlo a tu manera). Basta calentar con la mano el envase para pasar de chuparlo a comértelo con una cucharrita o bebértelo. Un helado interactivo.

Nos dirigimos a la juventud con la canción «*My generation*» del grupo The Who. Y optamos por un *spot* con gente de la calle y con un estilo de videoclip. Se compró la música para todos los países, y el concepto funcionó tan bien que esta campaña, creada en Barcelona, se difundió primero en Europa y después en más de cuarenta países de todo el mundo.

4.2. EL PRECIO

El 2 de abril de 1993 Philip Morris, dando una lección estratégica y utilizando la creatividad en el precio de los productos, cambió las reglas del juego empresarial.

Durante los últimos años, había estado subiendo el precio de su tabaco un 4 por ciento por encima de la tasa de inflación, en un mercado claramente en declive. Su estrategia respondía al intento de mantener el mismo nivel de beneficios, a base de incrementar el precio de la marca Marlboro por encima del aumento del coste de la vida, con lo que se posicionó como un tabaco nada barato.

Viendo que estaba perdiendo participación de mercado,

Philip Morris anunció una reducción del 20 por ciento en el precio de sus primeras marcas de cigarrillos, incluyendo Marlboro. La diferencia de precio entre Marlboro y las marcas de la distribución pasó de ochenta centavos a sólo cuarenta.

Esta dramática reducción de los precios fue llamada «Marlboro Friday» en Wall Street. En cuestión de horas, las acciones de Philip Morris cayeron un 23 por ciento, lo que representó una pérdida de trece millardos de dólares. Nueve meses más tarde la revista financiera *Brandweek* publicó el dato de que Marlboro había incrementado su participación de mercado en casi cinco puntos, en un mercado donde cada punto de participación vale cuatrocientos cincuenta millones de dólares.

Y es que Marlboro hizo una inversión de futuro tras ver que las marcas blancas y de la distribución le estaban ganando terreno. Gavin Landor, de Goldman Sachs, dijo: «Philip Morris dejó bastante claro que estaba sacrificando unos márgenes sólo por un cierto tiempo. En lo que tenemos que fijarnos no es en lo que costó aquella acción, sino en lo que le hubiera costado no hacer nada».

Esta acción obligó a las otras empresas del sector a hacer lo mismo. Pero la estrategia de Philip Morris no se basó sólo en bajar los precios para poder competir con las marcas blancas. Su objetivo fue recuperar las pérdidas ocasionadas por la reducción de los precios mediante la promoción y el *merchandising* de sus artículos, que venderían gracias al valor y carisma de su marca.

Las empresas rivales redujeron sus gastos de marketing, en tanto que Philip Morris dobló en todo el mundo su presupuesto de publicidad. En un año vendió diecinueve millones de artículos promocionales con los colores rojo y blanco de la marca. Ellen Merlo, vicepresidenta de asuntos corporativos, manifestó: «Si evaluamos la vistosidad, el conocimiento público y la participación (los consumidores adquirieron más de catorce millones de artículos Marlboro *Adventure*

Team), esta promoción no es sólo un éxito para nuestra empresa, sino que es una de las promociones de más éxito en la historia de los productos de consumo».

El «Marlboro Friday» ha quedado como una fecha clave en la historia de las marcas y de las decisiones en lo que a precio de producto respecta.

4.3. DEL MARKETING DIRECTO A LA FIDELIDAD DE MARCA

Si le digo «almohada», «silla» o «tenedor», por citar productos que utilizamos a diario, ¿cuántas marcas de cada categoría de producto le vienen a la cabeza?

Responder una o ninguna entra dentro de lo lógico. Si ha recordado dos o más, usted trabaja en alguno de los sectores del producto en cuestión o tiene una memoria prodigiosa para las marcas.

Un consumidor es sensible a las marcas cuando entra en un establecimiento, coge cualquier producto e inconscientemente se pregunta de qué marca es. Es un acto casi reflejo, al sentir la necesidad de comprar un producto aparece una marca. Si al hacer la lista de la compra nos vienen varias marcas a la cabeza, somos sensibles a las marcas.

En cambio no existe sensibilidad cuando, al comprar un kilo de manzanas o un abrelias, el consumidor no las tiene en cuenta. Y seguramente no las tiene en cuenta porque no recuerda ningún tipo de comunicación relacionado con alguna marca de esa categoría de producto.

Las leyes del mercado nos aconsejan que para gestionar de forma eficaz una marca es imprescindible tener en cuenta dos intangibles: la fidelidad y la sensibilidad a la marca. Ambas forman parte fundamental del valor de la marca, el cual analizaremos más adelante.

El gran responsable de la fidelidad de marca es el market-

ting directo, que está consiguiendo éxitos espectaculares entre los que lo practican, y que tiene un potencial muy superior al que muchos creen. Sobre todo cuando actúa de forma integrada con las demás disciplinas de la comunicación.

En Madrid realicé un experimento que ha resultado excelente. Aproveché la necesidad de cambiar de locales para instalar en el mismo edificio nuestras empresas de Publicidad, Marketing Directo, Comunicación, Bases de Datos, Publicidad Farmacéutica, Medios y Nuevas Tecnologías. Y he podido comprobar la verdad del dicho: el roce hace el cariño. Porque ya no hay trabajo en el que no participen todas las partes, en el que los publicitarios no consulten a sus colegas del marketing directo y viceversa, y no se concibe una campaña sin el apoyo de gente de comunicación.

Y al final las marcas, actuando desde los 360°, consiguen uno de sus principales objetivos, el de llegar al corazón del consumidor y alcanzar el verbo soñado, fidelizar.

A) *Marcas que son productos*

Aunque parezca imposible en una sociedad como la nuestra, aún existen algunas categorías de productos que no tienen, como mínimo, una marca conocida. Es en estos segmentos de mercado donde hay una oportunidad de oro para empresas que conozcan bien cómo lanzar y consolidar marcas.

Hace años, nos presentamos al concurso para fomentar el consumo del plátano. Y lo ganamos con un buen titular que decía: «Oro parece, plátano es».

Entre nosotros y los directivos de la CREP (Comisión Reguladora Exportadora del Plátano) se estableció una buena relación, y cuando se da esta sintonía entre cliente y agencia, generalmente los resultados suelen ser muy buenos.

Tras un corto período de tiempo, en el que dejamos de trabajar para ellos, volvimos a unir nuestros esfuerzos.

Para entonces, la entrada de España en la Comunidad Económica Europea hacía intuir que los acuerdos de importación de fruta, pactados anteriormente por varios países, podrían perjudicar la venta de los plátanos de Canarias.

El plátano americano es más grande que el español y como consecuencia tiene una mejor presencia en el expositor. En cambio, nuestro plátano tiene un sabor más dulce y mejor que el americano. Pero la desventaja más grande que tenía el plátano español frente al americano era que no tenía marca. Marcas como Chiquita o Dole ya eran conocidas y tenían un valor dentro del mercado.

Nuestro consejo ante esta situación fue bautizar a los plátanos con el nombre que se usaba para designarlos: Plátano de Canarias. Creamos un logo y propusimos que cada plátano llevara una pequeña etiqueta con la nueva marca. De esta forma, creamos la primera marca española en esa categoría de producto.

También puede suceder que en una categoría de producto sólo se recuerde una marca. Marcas como Aspirina, Kleenex, Chupa Chups o Nocilla han dado nombre a categorías de producto. Son categorías lexicalizadas. Lexicalizar un producto es crear un «monopolio mental en aquella categoría», que lleva a sustituir la denominación de un producto por la marca. Parece una situación ideal para cualquier marca, pero no siempre lo es. Yo he oído pedir «unos kleenex de esos baratos, sin marca».

Las marcas lexicalizadas habitan en lo más alto de nuestra mente. Esto significa que serán las primeras en aparecer espontáneamente al pensar en una categoría. Esta situación es óptima.

B) *¿Qué marca me ha dicho?*

Short list es aquella relación mental de marcas que primero vienen a la cabeza como «preferidas», «fiables» o «mejor»

res», cuando nos disponemos a comprar un determinado producto que necesitamos.

Para exemplificarlo, al igual que hice en *El Libro Rojo de la Publicidad*, escogeremos una situación común y entraremos por unos instantes en una tienda de electrodomésticos para observar el comportamiento de un potencial comprador de un televisor. Durante la narración le vendrá a la cabeza alguna ocasión en la que usted ha desarrollado el mismo ejercicio. Y es que decisiones de este tipo tomamos muchas en nuestra vida.

Nuestro hombre llega a la tienda con unas marcas de televisores ordenadas en su mente, que pueden ser tres o cuatro, y que su propia experiencia con antiguos aparatos, las recomendaciones de sus amigos, la publicidad y otros factores han ido situando en su subconsciente. Supongamos que se trata de Philips, Samsung y Sony, por ejemplo.

No tiene cuatro horas para escoger, tal vez tiene sólo una. Simplemente sabe que está dispuesto a pagar unos novecientos euros. Busca en esta gama de precios, se sitúa ante el estante donde ve «sus» marcas y empieza a comparar. Elige el modelo Samsung, por su diseño («tiene una línea que me gusta»), y lo va sometiendo a prueba con cada uno de los demás, observando botones. Uno de los vendedores de la tienda se acerca y le pregunta si le puede ayudar en algo. Nuestro hombre sabe que ha llegado el momento de la verdad y ha de exponer y justificar sus preferencias. Es importante dar la sensación de que conoce el mercado de televisores, de esta forma será más difícil que le puedan engañar. Ahí va su primera pregunta:

—¿Este modelo de Samsung tiene sistema dual?

—No, señor.

¿Y yo para qué quiero el sistema dual, si apenas entiendo el inglés?, se autorrecrimina. Y prosigue la comparación, fijándose en otras ventajas que ofrecen las marcas preseleccionadas. Al final, no parece haber candidato firme, y opta por

ponerse en manos del empleado. «¿Cuál me recomienda?», pregunta mientras su subconsciente suspira por una respuesta resolutiva, del estilo: «Mire, sin duda el Samsung es el mejor por su relación calidad-precio, y además todavía no hemos subido el precio, mantenemos el de la temporada anterior».

Pero no. El vendedor rompe moldes: «Yo no lo dudaría, el mejor es Timgong». Caos mental, temblor de piernas. ¿De dónde ha salido este Timgong?, se pregunta el comprador, al borde del ataque de nervios. Crecen las suspicacias: «Debe tener una buena comisión, si no seguro que no me saldría con esta marca».

Como Timgong no estaba todavía en su *short list*, abandona la tienda en busca de otro establecimiento que le ofrezca un asesoramiento más favorable a sus ideas previas. Si el nuevo empleado volviera a hablarle de Timgong, quizás esa marca empezaría a acceder a su *short list* particular, aunque difícilmente lo conseguiría sin una verdadera campaña de lanzamiento.

En la tienda número dos todo se simplifica. El nuevo vendedor pronuncia «Samsung». No hay promoción, pero le habla de la última tecnología en definición de pantalla, y nuestro comprador se aferra a la seguridad y convicción del experto y decide correr menos riesgos. Así que el hombre, ya satisfecho y convencido, decide «casarse» con esta última marca y compra el televisor.

En los próximos días, nuestro hombre pasará de un «no tengo relación» con la marca a una relación de «amistad», y tal vez de «amor» como veremos a continuación.

C) *Las relaciones entre un consumidor y una marca*

Hace tiempo que vengo meditando sobre la relación que existe entre un consumidor y una marca. Siempre había tenido ganas de ponerme a investigar a fondo qué sucede en los ra-

tos íntimos que compartimos con ellas. Así que empecé a buscar en libros de psicología, sociología y diccionarios ideológicos cuales son los diferentes tipos de relaciones que se dan entre las personas. Después de muchas semanas e infinidad de consultas, acabé elaborando una lista que intenté poner por orden dependiendo de la intensidad de la relación. Anoté todas las relaciones que se podían dar entre seres humanos y descarté las que no eran equiparables a la relación que puede tener una persona con una marca. Y la verdad es que eliminé muy pocas.

Me gustaría hacer un comentario sobre algunas de ellas.

El primer grupo es el de «no hay relación». *No la conozco. No tengo relación. Solamente he oido bablar de ella. Es intratable.* Louis Vuitton o Hermés me producen esta sensación. Y le aseguro que no es una sensación gratuita. Un día entré en una tienda Hermés interesándome por una agenda que había visto en el escaparate. Al preguntar por su precio la dependienta me respondió amablemente con unas cifras que me parecieron desorbitadas. Salí de la tienda convencido de que aquella marca no era la que yo quería.

El segundo grupo es el del conocimiento. *La estoy observando.* Seguro que alguna vez se ha estado fijando en alguna marca, pensando si darle una oportunidad en su próxima compra. *Tengo curiosidad por conocerla.* Esto sucede mucho con los productos de alimentación. Frecuentemente aparecen productos en el mercado que despiertan nuestra curiosidad y nos apetece probar.

En el tercer grupo, relación de *amistad*, ya tenemos un cierto trato porque la conocemos. A menudo, cuando hemos tenido alguna relación con una marca podemos asegurar que es seria. Éste es uno de los atributos que más aparecen en la comunicación de las marcas, y ciertamente es uno de los más importantes. Cuando una marca es seria se vuelve a confiar en ella.

Me entiende. El riesgo percibido en una compra, el miedo a no quedar satisfecho hace que el consumidor se incline hacia

las marcas conocidas y, por tanto, demuestre más sensibilidad hacia ellas. En *El Libro Rojo de la Publicidad* contaba una experiencia personal que ejemplificaba la importancia que tiene un vendedor para minimizar la responsabilidad del consumidor en el momento de la compra. Mi mujer, Carmen, solía comprarnos los jerséis en Gonzalo Comella. Una tarde la vendida, viendo que no se decidía entre varios modelos y colores, le dijo: «Lléveselos todos, ya me devolverá los que no les gusten a sus hijos». Una propuesta que eliminó toda la presión del momento y ayudó a posicionar Gonzalo Comella como una marca de un establecimiento que «me entiende».

Es como yo. En este tipo de relación está la marca Jaguar. Es una marca que dice mucho de la persona que la conduce, como ya hemos visto. El *Brand Print* que Ogilvy & Mather desarrolló para Jaguar dice: «Jaguar es una copia absolutamente de nada. Al igual que su propietario». Y esto sucede con algunas marcas, cuando estás con ellas te hacen sentir lo que eres o quieres ser. Les contaré un pequeño secreto. Yo conduzco un Ford Probe, el primer cupé que he tenido en mi vida. Les parecerá una edad un poco tardía para disfrutar de los placeres de un deportivo, pero cuando tenía la edad no disponía del dinero. Lo cierto es que creo que me ha llegado a la edad adecuada. El Probe no cumple todos mis objetivos racionales, como tener dos puertas traseras, pero me ha rejuvenecido. Tengo la sensación de que al volante de un Probe la gente me ve más joven y eso me satisface, sobre todo ahora que ya soy abuelo.

Me da seguridad. El jabón Dove entra dentro de esta relación. Y éste es el argumento principal que ha hecho de él uno de los jabones más vendidos del mundo. Todas sus consumidoras son conscientes de que no ocurrirá ningún milagro cuando se laven la cara con Dove, pero el hecho de que una cuarta parte del jabón hidrate la piel da más seguridad.

Confío en ella. Yo confío en Kodak. Desde hace casi veinte años esta marca ha estado en lo más alto de mi percepción.

ción. Tanto es así que durante los JJ.OO. de Barcelona, donde hicimos miles de fotos de los ensayos, utilicé siempre película y papel Kodak. Recuerdo que Pepo Sol utilizaba Fuji, y si en alguna ocasión se terminaba mi rollo y me veía obligado a usar alguno de los suyos, yo tenía la sensación de que aquellas fotos no me iban a quedar tan bien. Es decir, mi fidelidad, mi relación psicológica con la marca era tan grande, o mejor dicho es tan grande, que cuando tengo que serle infiel por razones de necesidad, inmediatamente dudo del resultado de las fotos que estoy haciendo. Luego comprobé que las de Fuji también salían bien. Sin embargo a mí, como consumidor, la seguridad que me da Kodak, solamente me la da Kodak.

La amistad y el amor son las dos relaciones más normales entre las personas y lo mismo sucede con las marcas.

Le tengo cariño. Hace unos años quise cambiar la radio minicadena JVC con unas dimensiones muy parecidas al espacio del que yo disponía, y un día que tenía un par de horas libres decidí entrar en una tienda y preguntar. En aquel establecimiento no la tenían. De vuelta a la agencia pasé por debajo de Mito, tienda distribuidora de la marca Sony, y entré. El vendedor conocía el aparato que le describí y me aseguró que era una buena minicadena. Acto seguido me enseñó el modelo equivalente de Sony. La verdad es que eran muy parecidos, el JVC tenía un diseño más bonito, pero el Sony era un poco más potente. Los precios eran muy parecidos, así que saqué el talonario y me comprometí con una marca que siempre ha ocupado un lugar de privilegio en mi memoria. ¿Por qué compré tan fácilmente una marca si tenía la idea de comprar otra? Porque encontré lo que quería en una marca que me cae bien y en la cual confío.

Tenemos relaciones íntimas. Hay productos que sólo se consumen en privado. Es difícil que alguien se fije en la marca de desodorante que utilizamos, y esto quitará parte de la

sensación de riesgo al efectuar la compra. A veces no es fácil describir la relación que tenemos con una marca. Un hombre puede sentir predilección por el *after shave* de Nivea y rechazar rotundamente vestir una camiseta con el logotipo de esta marca.

Dentro del amor, al igual que entre las personas, hay relaciones que van subiendo de tono. *Me apasiona. Es esencial para mí. Estoy loco por ella...* Cuando se llega a una de estas relaciones, sucede lo mismo que con los seres humanos, somos capaces de perdonar. Si una marca con la que no tenemos ninguna relación nos decepciona, con toda seguridad no volveremos a confiar en ella. Pero hay veces que la fidelidad a una marca es tal, que el cliente le perdona los posibles defectos que pueda tener. Puede parecer una afirmación exagerada, pero le aseguro que hay ejemplos que aún van más allá.

Uno de ellos es Harley Davidson. Si a los fundadores de esta empresa de motocicletas les hubieran dicho que, algún día, los consumidores de su marca la llevarían tatuada y realizarían reuniones masivas para venerarla, no sé qué cara habrían puesto. Como ya es sabido, la marca de motocicletas más carismática del mundo goza de una fidelidad sin precedentes entre sus seguidores. Pero, para poder llegar a estos extremos de fidelización, la marca ha de convertirse en una leyenda. El secreto del éxito: las características del producto y la mitología creada por sus incondicionales.

Me pongo en sus manos. Cuanto más se proyecte el consumidor en sus compras, cuanto más estime dar una cierta imagen de sí mismo, más importancia dará a la marca para que ésta le ayude a situarse, a controlar esa imagen de sí mismo. El consumidor experimenta cierto ideal del ego con el acto de compra, incluso hay personas que confían su estado anímico a una marca. ¿Cuál es uno de los mejores antídotos para la depresión? Ir de compras. En el acto de la compra, el sujeto reduce su inseguridad adquiriendo una marca que le ayude a la aceptación social. Es una compra para los demás.

LAS 185 POSIBLES RELACIONES ENTRE UN CONSUMIDOR Y UNA MARCA

NO RELACIÓN	
1 No la conozco	29 Es sana
2 No tengo relación	30 Es veraz
3 Solamente he oido hablar	31 Le tengo simpatía
4 Es intratable	32 Me es afín
	33 La considero
	34 Me cae bien
	35 Me da buena impresión
	36 Coincido en algunos puntos con ella
	37 Me sirve
	38 Me es cómoda
	39 La frecuento
	40 Me conviene
	41 Es un compromiso
	42 Me interesa
	43 Es mi camarada
	44 Hacemos buenas migas
	45 Es mi compinche
	46 Le tengo apego
	47 Le tengo confianza
	48 La tengo fe
	49 Me entiendo
	50 La entiendo
	51 Me solidarizo con ella
	52 Estoy de acuerdo con ella
	53 La respeto
	54 Nos entendemos
	55 Congeniamos
	56 Se comunica bien contigo
	57 Se parece a mí
	58 Es de mi mismo clan
	59 Es como yo
	60 Es de la misma madera que yo
CONOCIMIENTO	
5 La he percibido	62 Es fiable
6 La estoy observando	63 Ayuda a mi negocio
7 Me ha fiado en ella	64 Es un negocio para mí
8 Tengo curiosidad por conocerla	65 Me es tentable
9 Me la acaban de presentar	66 Me viene como anillo al dedo
10 Simplemente la conozco	67 Me gusta
11 La reconozco	68 Me apetece
12 Tengo una pequeña relación	69 Me importa
13 Tengo una relación social	70 Le tengo afecto
14 La distingo	71 Es delicada contigo
15 Tengo un cierto trato	72 Vale la pena
16 Es amable	73 Me da alegría
17 Es cordial	74 Me da esperanza
18 Es amistosa	75 Me da seguridad
	76 Me codice con ella
	77 Me asombra
	78 Me sorprende
	79 Me entusiasma
	80 Me fascina
	81 Cuento con ella
	82 Confío en ella
	83 Es como de mi familia
	84 Es entrañable
	85 Es mi compañera
	86 Somos inseparables
	87 Es como un hermano para mí
	88 Es como un padre para mí
	89 Es como un hijo mío
AMISTAD	
19 Es sincera	90 Coquetearmos
20 Es espontánea	91 La corteo
CULTO	
21 Me da placer	130 Me da gusto
22 Me da amor	131 Tengo un amor pasional con ella
23 Es carismática	132 Es esencial para mí
24 Es encaprichado con ella	133 Me voy a casar con ella
25 Es estupenda	134 Tengo un vínculo con ella
26 Es devoción	135 Me ha casado con ella
27 Me adoro	136 Es mi cónyuge
28 La tengo devoción	137 Hace años que vivo con ella
29 Me excita	138 Es la única mujer de mi vida
30 Me impresiona	139 Soy bigamo y ella es una de las dos
31 Me entusiasma	140 Soy polígamoy ella es una de ellas
32 Me atrae	141 Es mi favorita
33 Me conquistado	142 Es mi amante
34 Me enamora	143 Es un enredo
35 Me fascina	144 Es un capricho
36 Me impresiona	145 Es mi cómplice
37 Me entiendo	146 Soy adultero por ella
38 Me apasiona	147 Me divorcio por ella
39 Me deseo	148 Le soy fiel
40 Me instinto me lleva a ella	149 Estoy pendiente de ella
41 Me pongo en sus manos	150 Dispuesto de ella
42 Me entrega a ella	151 Me pongo en sus manos
43 Me admira	152 Me entrego a ella
44 Me admira	153 La admito
NEGATIVAS	
45 Me desvivo por ella	154 Es muy respetable
46 Me entiendo	155 Es carismática
47 Me desvivo por ella	156 Me impresiona
48 Me entiendo	157 Le tengo reverencia
49 Me entiendo	158 Le tengo devoción
50 La entiendo	159 La adoro
51 Me desvivo por ella	160 La veneno
52 Estoy de acuerdo con ella	161 Soy fanático de ella
53 La respeto	162 La idolatro
54 Nos entendemos	163 Es un tentiche para mí
55 Congeniamos	164 Es un vicio para mí
56 Se comunica bien contigo	165 Muero por ella
57 Se parece a mí	166 Es falsa
58 Es de mi mismo clan	167 Es orgullosa
59 Es como yo	168 Es prefericosa
60 Es de la misma madera que yo	169 Le tengo antipatia
ADMIRACIÓN	
61 Tengo mi sensibilidad	170 Me da miedo
62 Es fiable	171 No me conviene
63 Despierta mis sentimientos	172 No me interesa
64 Ayuda a mi negocio	173 La aborrezco
65 Me es tentable	174 No me fio
66 Me viene como anillo al dedo	175 Se comunica mal contigo
67 Me gusta	176 No nos entendemos
68 Me apetece	177 Me entristece
69 Me importa	178 No despierta mis sentimientos
70 Le tengo afecto	179 Es fea
71 Es delicada contigo	180 Me deja frío
72 Vale la pena	181 La odio
73 Me da alegría	182 No es importante para mí
74 Me da esperanza	183 Ya no me gusta
75 Me da seguridad	184 Ya no la quiero
76 Me codice con ella	185 Me iré con otra

Por encima del amor están la admiración y el culto. No siempre las relaciones de admiración o culto son mejores que las relaciones de amor.

Le tengo admiración. Yo tengo admiración por la marca Rolls-Royce pero nunca me compraría uno. Hay muchas marcas que me impresionan pero que no entran en mi *short list* de compra.

Es carismática. Seguro que ha visto algún utilitario con el adhesivo «Mi otro coche es un Porsche», o un Mercedes, o un Rolls... Es bastante probable que el propietario del pequeño vehículo no tenga otro coche de la marca que dice tener. Se sobrentiende que es en tono de humor, pero a la vez dice mucho del carisma que tienen algunas marcas. Mi amigo Marçal Moliné afirma que el carisma es el máximo valor de una marca, y que una marca con carisma tiene la fuerza suficiente para levantar la admiración y el deseo de cualquier consumidor.

También existen relaciones negativas. Hay pocas campañas de publicidad que puedan dar la vuelta a relaciones de este tipo. *No me conviene.* Cuando las primeras marcas de alimentos congelados aparecieron en Estados Unidos fueron percibidas por las amas de casa de una forma distinta a la esperada. El ahorro de tiempo que pretendían los fabricantes se convirtió para éstas en sensación de culpabilidad. Ignorando las características de los nuevos productos, las amas de casa empezaron a dudar de su calidad y de su valor nutritivo. La propia convicción de no estar dando lo mejor a su familia, de ser amas de casa perezosas, provocaba rechazo hacia los productos congelados. Tras varios estudios se averiguó que, según las amas de casa, «una madre comprando detergente compra una manera de demostrar a su familia que la quiere y se preocupa por ella», pero «una madre comprando un alimento que prácticamente no ha de cocinar no demuestra ningún afecto y dedicación hacia su familia». Hay marcas que el consumidor selecciona como necesarias para representar quién es

o quién quiere ser. De una relación de «*la estoy observando*» se puede pasar, después de probarla, a una de «*no me fío*» y «*no me conviene*».

Hoy en día estos sentimientos de culpabilidad respecto a los alimentos congelados son inexistentes. Pero los referentes al valor nutricional aún siguen. Los congelados han acabado por conquistar el mercado confiriendo un cierto grado de modernidad a todo aquél que los consume y se ha pasado a una relación con ellos de «*me es cómoda*».

Lo peor que le puede suceder a una marca es llegar a la última relación, que un consumidor la deje por otra, aburrido de ella. Esto significará probablemente que la relación se ha acabado para siempre.

D) *Vender es humano, fidelizar es divino*

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua dice que la fidelidad es «el cumplimiento de la fe que uno debe a otro». Parece una afirmación restringida sólo a los seres humanos y a algunos animales, pero ¿se ha parado a pensar qué grado de confianza tiene en las marcas con las que comparte su vida?

Alguien podría preguntarse cómo se puede ser fiel a un ente inmaterial, que no tiene sentimientos ni capacidad de raciocinio. Hay varias razones. Seguro que usted disfruta de sus momentos preferidos con las personas con las que se siente mejor. Y si lo piensa por un instante, hace lo mismo con las marcas que escoge. Sólo hay un pequeño matiz, que con sus marcas preferidas, seguramente, pasa más tiempo que con la mayoría de sus seres queridos. Por eso a una marca le exigimos la misma fidelidad que a un amigo... o posiblemente más.

David Aaker cree que «sin duda alguna, la lealtad es la dimensión principal del valor de la marca». Y es que una marca con clientes fieles disfruta de barreras de entrada en el

mismo mercado, de bases para obtener precios primados, de tiempo de respuesta a las innovaciones de los competidores y de resistencia al deterioro de los precios de la competencia, entre otros privilegios. No está nada mal para ser sólo un concepto en la mente de los consumidores.

E) *Quien tiene un cliente satisfecho tiene un tesoro*

¿Qué está pasando con aquellos clientes fieles que durante tantos años sólo compraban nuestra marca? ¿Por qué se han ido a la competencia sin ningún tipo de nostalgia o arrepentimiento? Tal vez hayan existido problemas en la relación marca-consumidor.

Es posible que una crisis emocional los haya alejado. Una saturación de la oferta del mercado, la igualdad en las ventas de los productos y la guerra de precios han acabado por colmar la paciencia del consumidor, que ha optado por cogerse de la confusión, bajo el árbol de los precios más bajos. No es de extrañar, pues, que la mayoría de estrategias empresariales se orienten a retener a los clientes actuales. Y no es que el mundo de los negocios se haya vuelto loco y rechace ganar nuevos clientes, lo que sucede es que hoy se sabe que es siete veces más costoso encontrar un cliente nuevo y venderle un producto, que venderle un producto nuevo a un cliente ya existente.

Según un estudio de la revista *Harvard Business* de 1996, si las empresas lograran un descenso del cinco por ciento en la pérdida de clientes, podrían llegar a incrementar los beneficios en un 85 por ciento, dependiendo de la actividad de la empresa. La fidelización se convirtió en una de las claves del marketing de los noventa.

Tener a los clientes satisfechos es algo más que una moda, es una necesidad. Y si no lo tenemos muy presente en cada acción que planifiquemos y ejecutemos, cometaremos algunos

errores que perjudicarán seriamente la imagen de la marca.

Según datos estadísticos recogidos durante los últimos tres años por nuestra agencia:

—El 91 por ciento de clientes insatisfechos no volverán a comprar nuestro producto o servicio.

—Un comentario negativo de un cliente insatisfecho provoca la pérdida de diez clientes potenciales.

—La atención insuficiente de un empleado es la causa del 64 por ciento de los clientes perdidos.

—Del 84 por ciento al 96 por ciento de los clientes a los que se les han resuelto sus quejas seguirán comprando.

—Cada cliente satisfecho lo comenta, como mínimo, con tres personas.

Un cliente satisfecho no sólo aportará ingresos a la empresa, un cliente satisfecho será más receptivo a los productos y servicios, no le dará tanta importancia al precio, adquirirá un mayor número y variedad de productos un mayor número de veces y, sobre todo, será el portavoz más importante de la empresa.

En una ocasión, cenando con Francesc Dabán, consejero delegado de TecniToys (Scalextric), me contó una anécdota que creo que define muy bien lo fatídico que resulta para una empresa que un cliente no quede satisfecho con el servicio prestado o, lo que es lo mismo, con la marca. Me explicó que cuando salieron al mercado las primeras grabadoras decidió comprarse una. Entró en una tienda de electrodomésticos y eligió una grabadora Philips. Cuando llegó a su casa intentó grabar una conversación, pero el aparato no funcionó. Acudió a la tienda en busca de auxilio y le prometieron que la mandarían a la fábrica para repararla. Pasados unos días se la devolvieron pero seguía sin funcionar. Volvió a la tienda y le insinuaron que no la sabía manejar. Tras demostrarles que no era cierto, comprobaron que seguía estando estropeada y la enviaron de nuevo a la fábrica. Tras la segunda reparación siguió sin funcionar. Cansado

do de no obtener una solución satisfactoria, guardó la grabadora en el armario y decidió que nunca más compraría ningún producto que llevara aquella marca. A lo largo de veinticinco años Francesc Dabán no ha comprado ni un solo producto Philips. ¿No hubiera sido más rentable haberle dado una grabadora nueva o haberle devuelto el dinero?

Un estudio de Ford demuestra que muchas personas siguen con la misma marca de coches durante toda su vida. La primera impresión que da una marca es muy importante para que el consumidor vuelva a confiar en ella. Para Ford, uno de los modelos responsables de esta fidelidad es el Ford Fiesta. El Fiesta es un coche ideal para empezar a fidelizar la marca y para que el consumidor, a medida que va madurando en edad y capacidad adquisitiva, adquiera modelos superiores de la misma.

Los coches pequeños son los grandes responsables de la fidelidad hacia una marca.

Pero no todos los consumidores somos iguales. Hay cuatro tipos característicos:

Cliente fiel: tiene preferencia por una marca que es la que generalmente escoge.

Cliente de compra sucedida: tiene una marca preferida, pero sólo compra esa marca en caso de que el precio sea razonable y se ajuste a sus baremos.

Cliente desleal: no le importa cuál sea la marca; la escoge dependiendo del precio del producto.

Cliente anárquico: no orienta su compra por la marca o el precio. No tiene un criterio definido a la hora de consumir. ¿Se identifica usted con alguno de ellos?

F) Los buenos recuerdos de Disney

Si hay dos productos con marca que ofrecen prácticamente lo mismo, basta una promoción o una rebaja en el precio de uno de ellos para que el comprador se decida sin mucha demora.

De ahí la importancia de que la fidelidad se demuestre hacia la marca, ya que si ésta sólo se manifiesta hacia el producto es relativamente fácil que dejemos de ser fieles.

Hay que crear un vínculo emotivo entre el consumidor y la marca que aporte razones intangibles para seguir confiando en ella.

Una de las marcas que han sabido interpretar mejor esta filosofía es Disney. Consigue fidelizar de una forma especial, sin que parezca evidente que también tiene una finalidad lúdica. Porque Disney es una marca. Hago esta aclaración porque estoy convencido de que si realizáramos una encuesta nos encontraríamos con más de una sorpresa.

Disney significa «buenos recuerdos»: revivir aquellos momentos inolvidables de cuando éramos pequeños, y en muchas ocasiones, volverlos a vivir en compañía de nuestros hijos y poder disfrutar de sus primeras emociones en el cine. Parques temáticos, muñecos de los personajes de las películas... Cuando consumes «Disney» lo haces por placer o para regalar una sonrisa. La causa siempre es buena. Es una marca mágica con una fidelidad inofensiva.

¿Se imagina que Disney cambiara de forma radical el estilo de dibujar sus personajes y optara por un estilo expresionista? Seguro que tendría sus defensores, pero la gran mayoría se sentiría decepcionada y seguro que ello afectaría a la fidelidad hacia la marca. Esto es precisamente lo que le sucedió a Coca-Cola cuando intentó cambiar su producto.

G) ¿Qué Coca-Cola prefiere?

Si hay un caso que haya pasado a la historia del marketing como representativo de lo que es realmente la fidelidad de marca, es éste.

El *Wall Street Journal* publicaba el 24 de abril de 1985: «Están tirando su patrimonio y diciendo a gritos que lo autén-

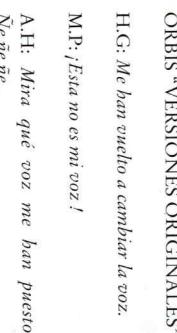
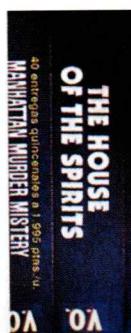
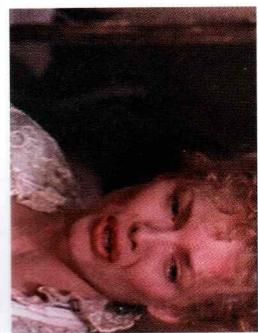
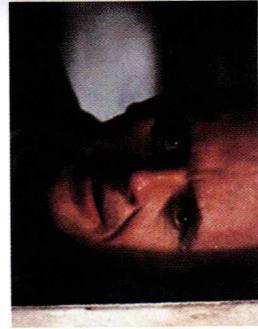
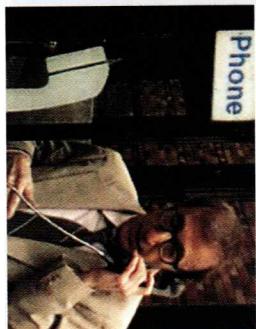
tico jamás volverá a ser lo auténtico». Coca-Cola, la propietaria del eslogan «*Can't beat the real thing*» («No puedes mejorar lo auténtico»), cometió el error de no creer en sus propias palabras.

Entre 1976 y 1979, la tasa de crecimiento de Coca-Cola disminuyó de un 13 a un preocupante 2 por ciento anual, mientras su eterno enemigo comercial empezaba a lograr notoriedad con su campaña dedicada a la gente joven, la nueva «generación Pepsi». Esta dio el golpe definitivo al sacarse de la manga un recurso muy efectivo, «el test ciego», que comparaba Pepsi y Coca-Cola. Obviamente los resultados, ampliamente difundidos por Pepsi, le eran muy favorables. Esta estrategia aumentó de un 6 a un 14 por ciento la participación de mercado de Pepsi.

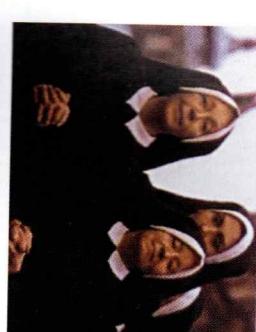
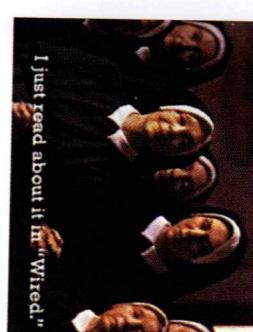
Los mismos dirigentes de Coca-Cola, que años atrás se atrevieron a vestir con sus colores (blanco y rojo) a Santa Claus, decidieron realizar el mismo test de sabor por su cuenta, con la esperanza de que todo fuera falso. Pero no, en pruebas de sabor puntuales, la gente prefería el sabor algo más dulzón de Pepsi.

Tras ver los resultados, empezaron a pensar que los cambios en la participación de mercado estaban plenamente justificados. Un estudio de mercado del departamento propio de Coca-Cola reveló que en 1972 un 18 por ciento de los bebedores de refrescos eran totalmente fieles a Coca-Cola, mientras que sólo el 4 por ciento lo eran a Pepsi. Pero diez años después, la situación había cambiado considerablemente: sólo el 12 por ciento eran fieles a Coca-Cola, mientras que el número de fieles a Pepsi había subido a un 11 por ciento. Empezaron a creer que las nuevas generaciones preferían los sabores más dulces. Coca-Cola se planteó el cambio de sabor.

En 1980 Roberto Goizuetta sustituyó en la presidencia a J. Paul Austin y se empezó a trabajar en la «restauración» de aquel remedio para el dolor de cabeza que el boticario J. Stith Pemberton creó en 1886.



Cuanto más corta es la vida de un producto, mayor es el interés inmediato que debe despertar.



IBM "MONJAS"

MONJA 1: Estoy intentando conseguir ese nuevo sistema operativo Chicago. Pero están constantemente aplazando la fecha de lanzamiento.

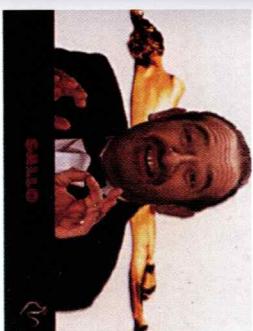
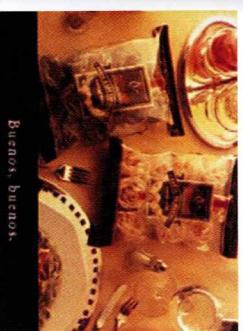
MONJA 2: El nuevo OS/2 Warp de IBM suena bastante bien...

MONJA 1: ¿OS/2 Warp?

MONJA 2: Lo acabo de leer en 'Wired', tienes multirreas de verdad... Acceso fácil a internet...

MONJA 1: Me muero por navegar por la red.
¡Uuuuy! Mi busca.

CARTELÁ: IBM. Soluciones para nuestro pequeño mundo.



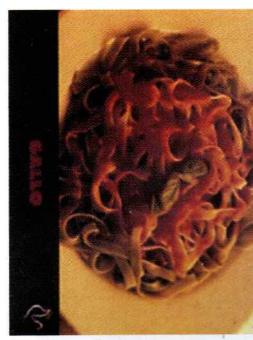
PASTAS GALLO "BOND"

LOC. OFF: Los secretos de la pasta.

K.A.: ¡Holda! Soy Ñano, Argui-Ñano. Y os voy a filtrar el secreto de como preparar unos nidos cinta, que estén de muerte.

Al sofrito de tomate le añadís albahaca y una guindilla roja seca. Y luego lo mezcláis con la pasta ya cocida. Seguro, seguro que das en el blanco.

LOC. OFF: Nidos cinta Gallo. Buenos, buenos.



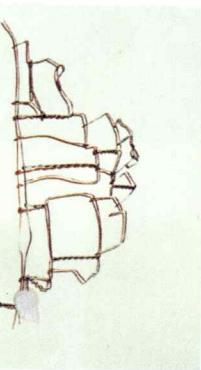
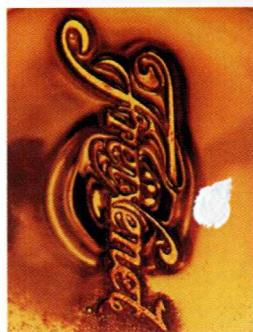
La primera campaña global de IBM supuso un cambio radical en la percepción de la marca.

La elección de Karlos Arguiñano para fomentar el consumo de pasta dio en el blanco.

Con motivo de la apertura del Museo Guggenheim Bilbao, Freixenet publicó en la prensa del País Vasco un anuncio que mereció varios premios internacionales.

Freixenet

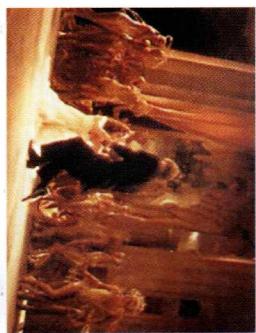
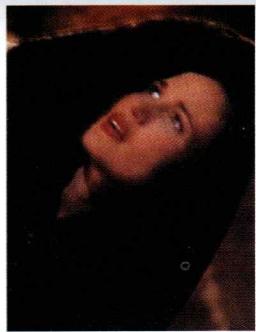
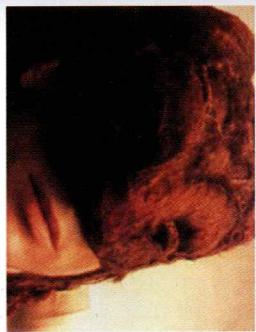
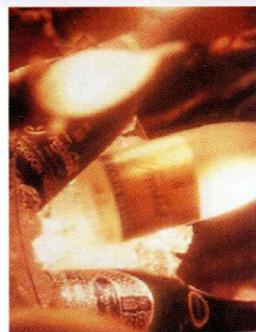
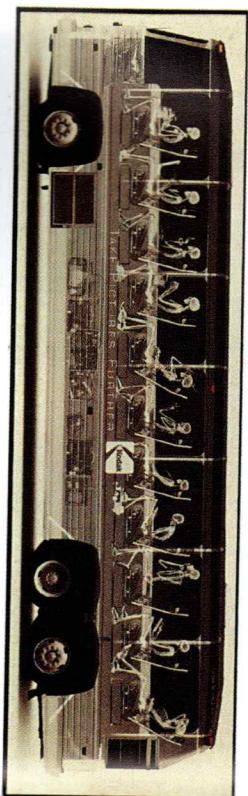
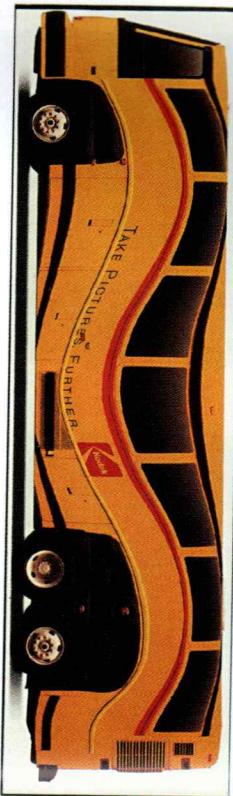
Actualmente, Freixenet se percibe como una gran marca con productos de calidad.



El Museo Guggenheim Bilbao ha premiado

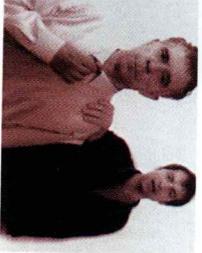
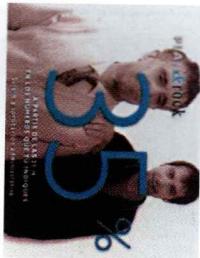
FREIXENET
“ANDY McDOWELL
Y NACHO DUATO”
(MÚSICA)
A.M. y N.D. - Felices fiestas,
con Freixenet.

Tener una fuente identidad asegura una sólida base para la comunicación publicitaria y comercial.



TELEFÓNICA "PADRE"

CARTELÁ: *Telefónica presenta los Planes Claros.*



CHICO: *-Telefónica es la compañía que propone los mejores descuentos del mercado a las personas menores de 35 años. Se lo juro por mi padre.*

-*Papá! Papá, pasa!*
-*Telefónica es la compañía que propone los mejores descuentos del mercado a las personas menores de 35 años.*

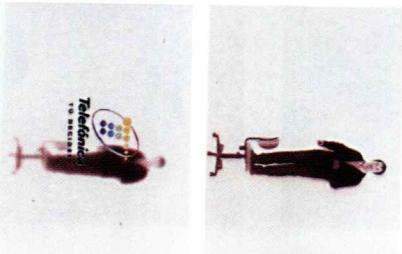
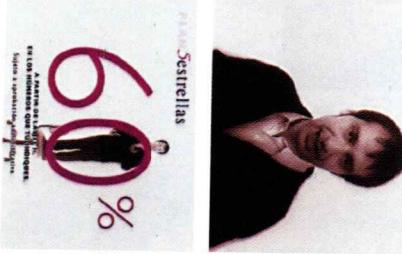
LOC. OFF: *Plan E Rock de Telefónica, 35% de descuento en llamadas interprovinciales a los números que tú decidas.*

Informate gratis en el 004. Telefónica. Tú decides.

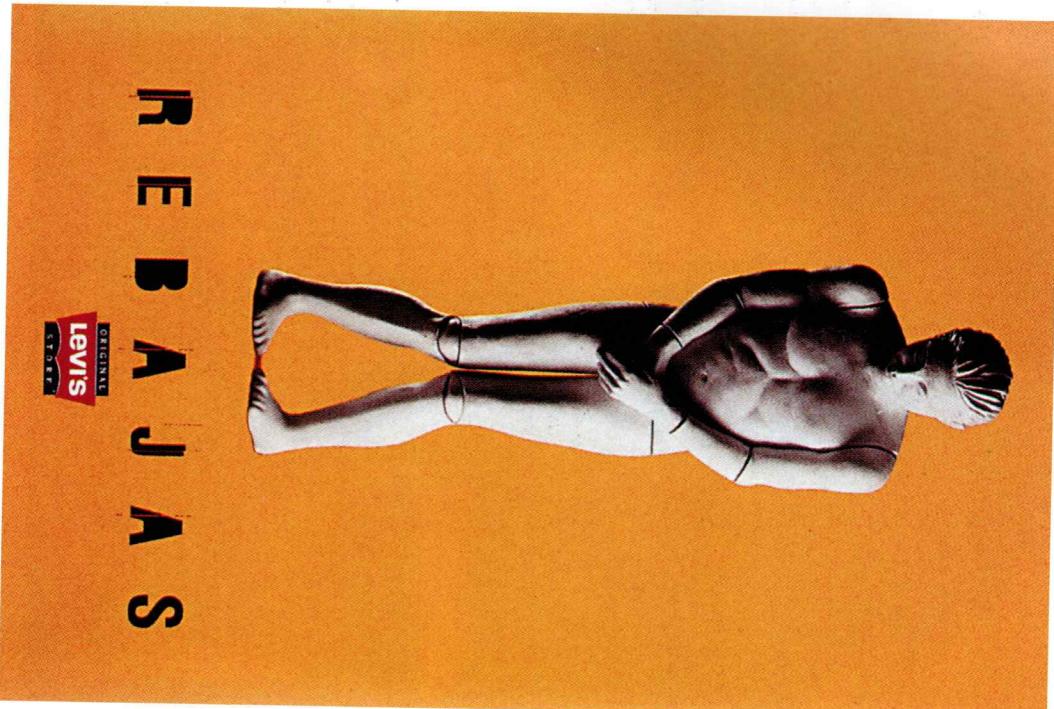
CARTELÁ: *Telefónica presenta los planes Claros.*

CHICO: *-Telefónica. Telefónica es la compañía que propone los mejores descuentos del mercado a las personas mayores de 60 años. Más claro no se lo puedo decir, pero si más alto.*

-*Telefónica, Telefónica es la compañía que propone los mejores descuentos...*

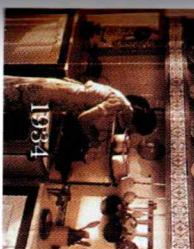


R E B A J A S



*El antes y el después de las comidas para perros
fue el camino elegido para lanzar un nuevo
producto de Purina.*

Dog Chow Excellent.



PURINA "ÉPOCAS"

CARTEL A: 1934
LOC. OFF: Arroz hervido y restos, resto y arroz hervido.
Esto era lo que comían todos los perros.

CARTEL A: 1956
LOC. OFF: Hasta que en 1956 Purina inventa la comida seca con Dog Chow, revolucionando su alimentación.

CARTEL A: 1995
LOC. OFF: Y ahora Purina presenta Dog Chow Excellent. Con su nueva tecnología Natural Process. La segunda revolución. Para que tu perro viva más sano, más feliz y más años.

NORIT "JUDIT MASCÓ"

LOC. OFF: Norit presenta a Judit Mascó: Mamá y modelo

JUDIT MASCÓ: - Una modelo debe cuidar mucho la ropa que se pone.

Estar guapa es fundamental. Tan guapa como tú, cariño.

Y una mama debe cuidar muchísimo la ropa de su familia.

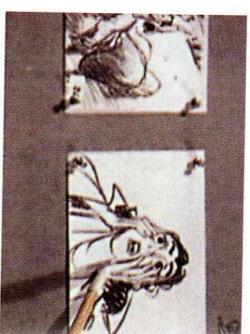
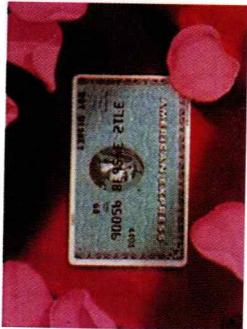
¿Verdad, María?

Por eso mis prendas y las de los míos siempre las lavo con Norit.

LOC. OFF: Norit cuida lo que más quieras

Una promoción de precio como son las rebajas también se debe anunciar con la máxima dosis posible de creatividad.

El testimonio de Judit Mascó, como modelo y mamá, es un valor añadido para la marca Norit.



AMERICAN EXPRESS "DISNEY"

SR. DISNEY: *La gente me pregunta: "¿Qué crees que hubiera hecho Walt?" Hubiera hecho algo que no esperabas que hiciera.*

Allá por 1937, se iba al teatro a ver unos graciosos cortos de dibujos animados.

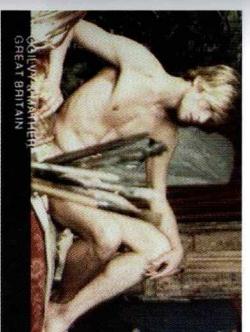
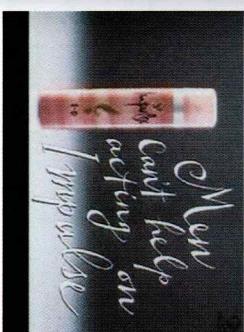
Walt lo convirtió en un auténtico arte...

Cuando nominaron "La Bella y la Bestia" como mejor película, animada o no... ¡Guan!

Los cuentos de hadas, los realmente buenos, tienen un mosaico universal. En la obra de teatro, se abre el telón y ocurre algo entre el público y los actores que están en el escenario, es algo magico.

La Bestia tiene un pequeño problema con sus manos, pero creo que sería capaz de sostener una tarjeta American Express.

LOC. OFF: American Express es bienvenida en Broadway... y en otros lugares mágicos.



IMPULSE "ESCUELA DE DIBUJO" (MUSICA)

CARTELÁ: Los hombres no pueden evadir actuar por Impulso.

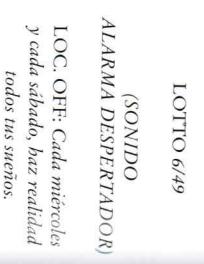
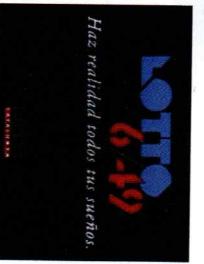


LOTTO 6/49

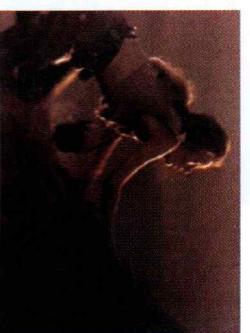
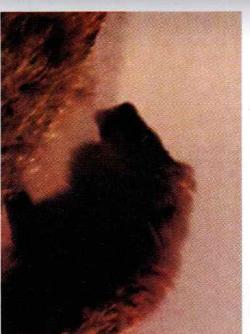
(SONIDO

ALARMA DESPERTADOR)

LOC. OFF: Cada miércoles
y cada sábado, haz realidad
todos tus sueños.



Este spot de Lotto 6/49 fue premiado en Cannes, San Sebastián y Nueva York.



Les ayuda a crecer

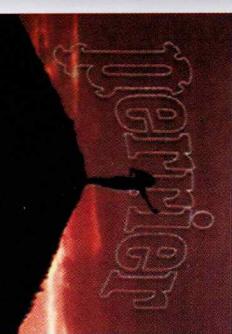
DANONE PETIT SUISSE
"ROPA PEQUEÑA"
MADRE 1: -Si es que no le ha
dado tiempo de utilizarlos! En
un mes se los he largado tres
veces.

MADRE 2: -En dos días ha
pegado un estirón, tan, tan grande,
de que ya no le vale.

MADRE 3: -Mira estos zapatos;
¡nuevos, y ya te van pequeñitos!
MADRE 4: -Y esta faldita, en
sólo cuatro meses se le ha quedado corta...

Dando la vuelta a las cosas, el mensaje de Petit Suisse
de Danone consiguió ser más nuevo, menos tópico
y más eficaz.

LOC. OFF: Si das Petit Suisse
de Danone a tus hijos, compradles
dos tallas más, por si acaso.
Les ayuda a crecer.



PERRIER

(MUSICA)



LEÓN: - (Rugido)

CHICA: - (Rugido aún más fuerte)

CARTEL: Perrier

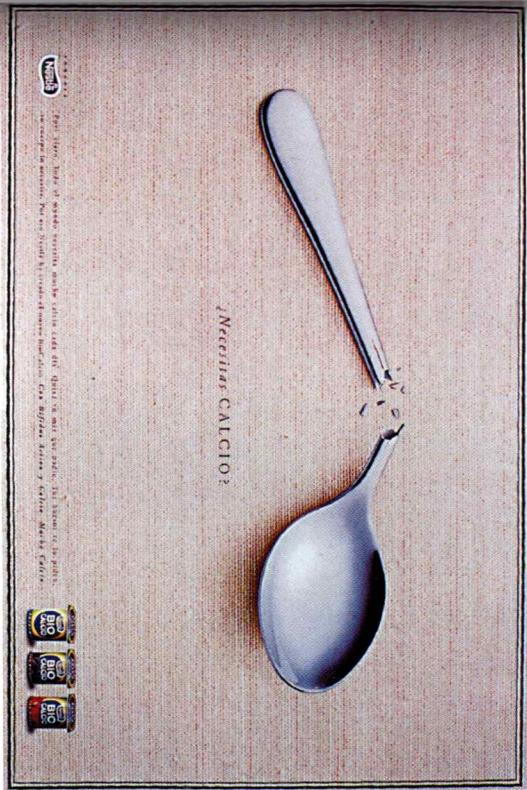
*¡Quién iba a esperar que, por hacerse con la botella de Perrier,
la chica rugiese más fuerte que el león!*

En una palabra, sustituir una sílaba por el propio producto fue el gran acierto de la campaña de lanzamiento del Ford Ka.

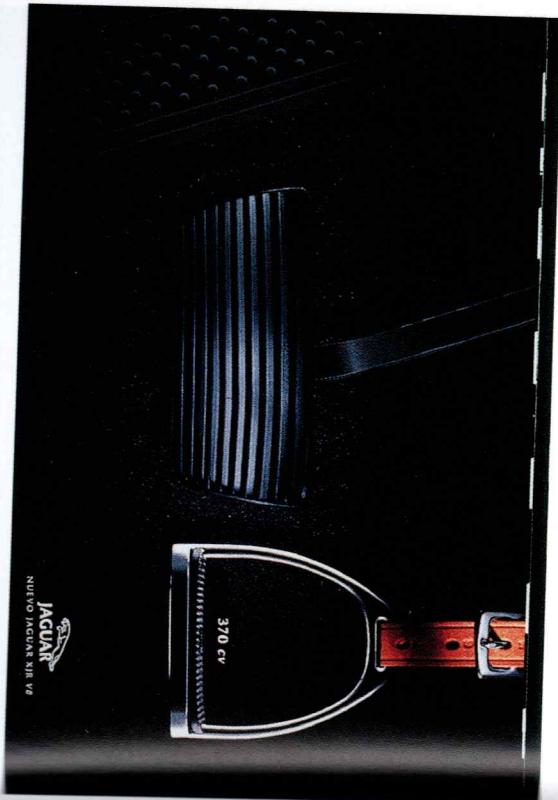


Destacar es fundamental porque, a menudo, hay demasiados mensajes iguales. Especialmente en Navidad.

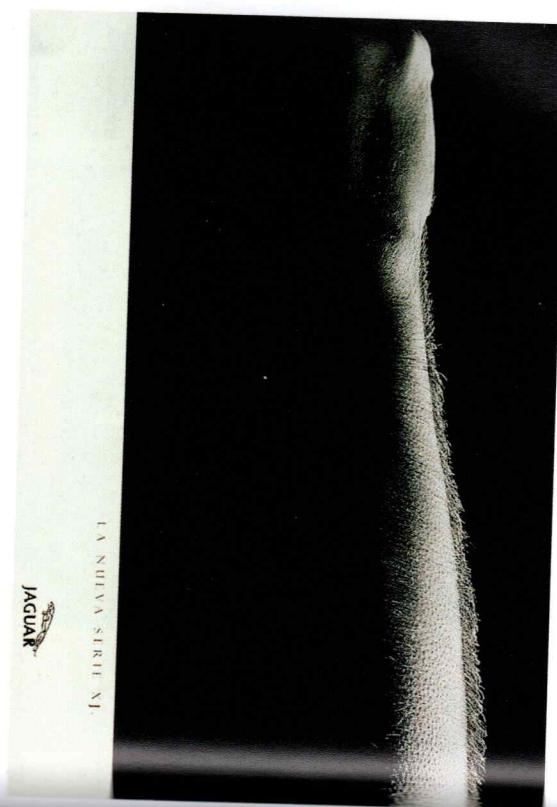
Winterthur utilizó este símbolo visual como distintivo de su seguro de automóviles.



Expresar una idea de una forma visual la hace más memorable y duradera.



NUEVO JAGUAR XKR V8

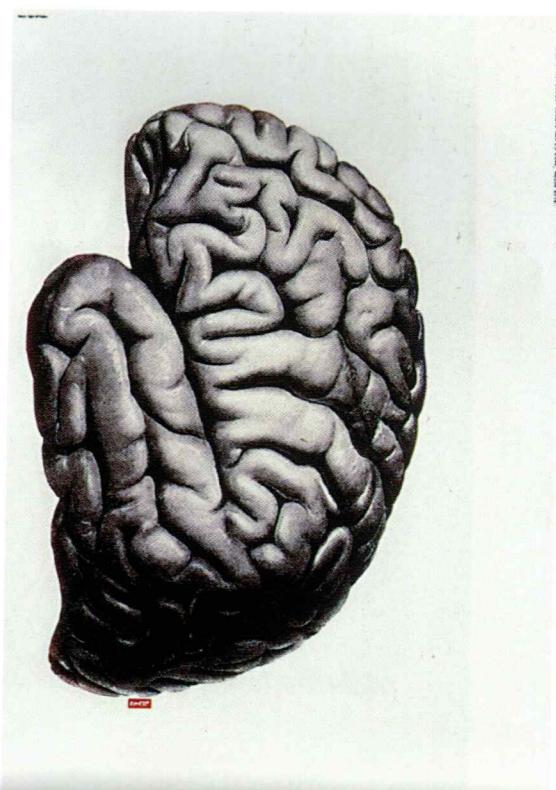


JAGUAR

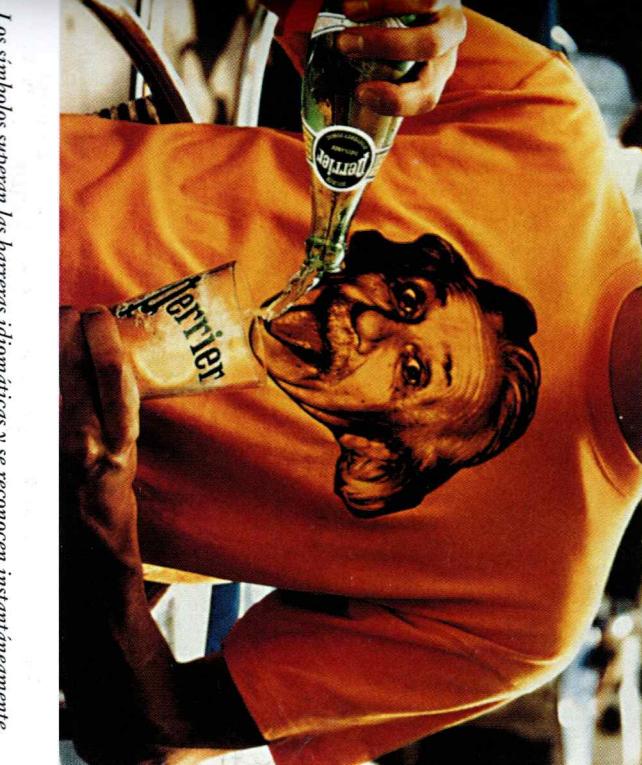


JAGUAR XKR

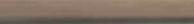
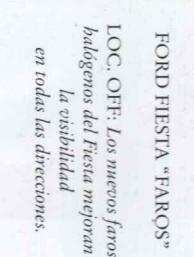
Una forma sorprendentemente gráfica de simbolizar la rapidez de aceleración.



Estas dos analogías de la campaña gráfica de Levi's han sido premiadas en los más prestigiosos festivales publicitarios del mundo.



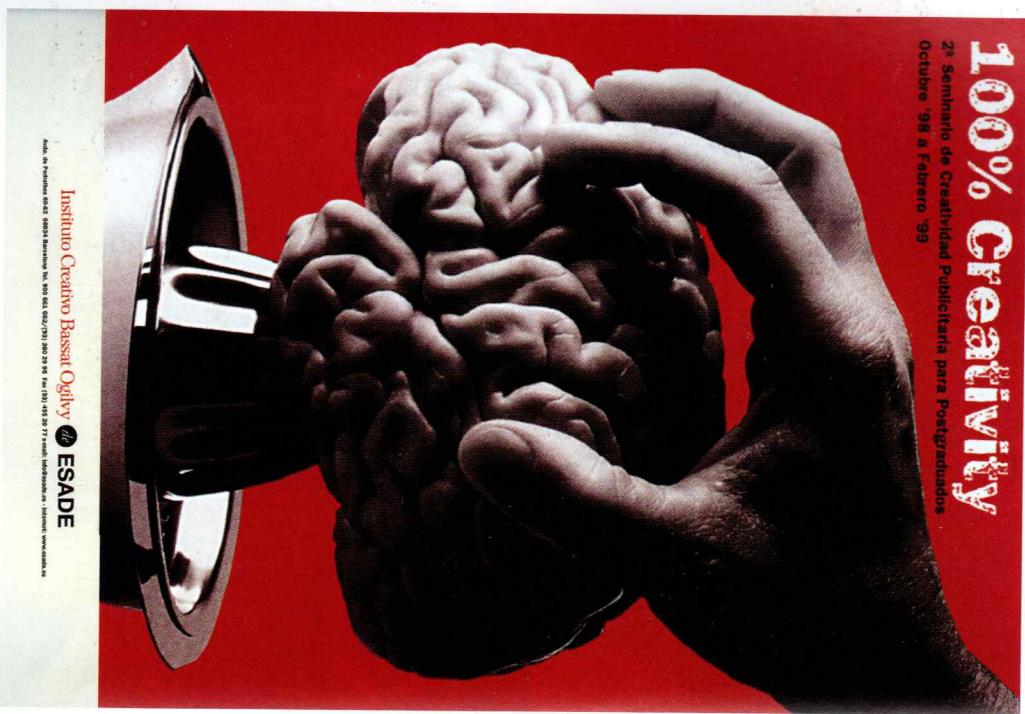
Cada una de las características del coche se explica a través de su semejanza con el ser humano.



100% Creativity

2º Seminario de Creatividad Publicitaria para Postgrados

Octubre '98 a Febrero '99



Instituto Creativo Bassat Ogilvy  **ESADE**

Avda. de Portugal, 60-62 - 28002 Madrid - Tel. 91 462 02 00 - Fax 91 462 02 95 - Web: www.esade.es

¿De qué ideas se enamorará el consumidor en un futuro próximo?
El Instituto Creativo Bassat Ogilvy de ESADE
ayuda a fomentar la creatividad de los jóvenes posgradados.

Andalucía es única. Como esta campaña que realizamos para potenciar
su imagen turística.



ANDALUCÍA

LOC.OFF: Andalucía empieza
y no acaba nunca.

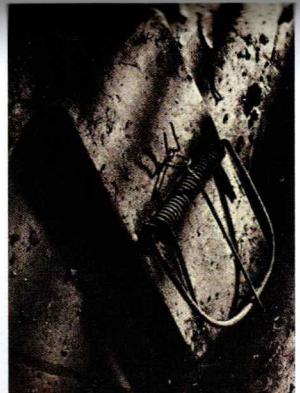
Andalucía te lo da todo.

Andalucía es infinita.

Ven a Andalucía.

Andalucía sólo hay una.

CUIDADO:
COMPRATUS LEVI'S
SOLO EN ESTABLECIMIENTOS
AUTORIZADOS.



La notoriedad de la que goza la marca Levi's hace que ésta sea
constantemente falsificada.



Durante unas semanas, esta espectacular pieza de publicidad exterior, que envolvía el edificio del Palau Robert de Barcelona, transmitió la imagen de todo lo que Catalunya ofrece al turista.

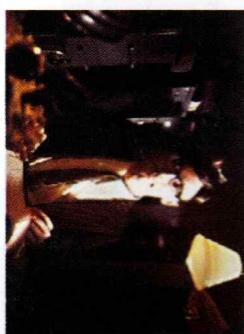
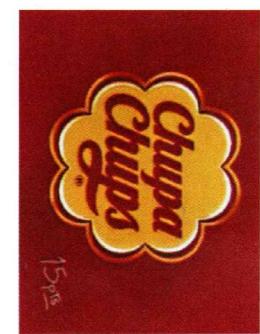


CHUPA CHUPS

HOMBRE: *Estoy harto de que me llamen el Chupa Chups.*

El Chupa Chups, ¡Eh!
El Chupa Chups, ¡Oh!

Chupa Chups se ha convertido en una marca internacional, con capacidad para producir y vender en todo el mundo.



CHUPA CHUPS

LOC. OFF: Casimiro, representante de cordones de zapatos, tiene novia desde los 16 años y vive con sus padres en una vivienda unifamiliar adosada. Pero lo peor de todo es de que jamás ha probado...

el Chupa Chups.



Las nuevas tecnologías se alían con las marcas para darles vida.

Se hicieron dos mil entrevistas, en diez mercados importantes, para estudiar la disposición del público a aceptar una Coca-Cola diferente. Las entrevistas sugirieron que la gente estaba dispuesta a probarla, pero otras pruebas mostraron lo contrario. Los dirigentes siguieron empeñados en cambiar el sabor y se empezó la mayor investigación de mercado hecha hasta el momento. Dos años de trabajo, cuatro millones de dólares y casi doscientas mil personas de más de trece ciudades americanas participaron en las pruebas de sabor. Se daban a probar colas sin marca alguna y la gente escogía el sabor que más le gustaba.

La investigación pareció demostrar que la «New Coke» era mejor que la fórmula antigua. Si se decidía finalmente seguir adelante, había que tomar la decisión de extender la línea de productos o sustituir totalmente la fórmula. Para evitar problemas con los fabricantes y la distribución, se optó por cambiar la Coca-Cola «de siempre» por el nuevo sabor.

El 23 de abril de 1985, Goizueta y Keough presentaron la nueva Coca-Cola en una conferencia de prensa en el Lincoln Center de Nueva York. Acudieron doscientos periodistas y la noticia se propagó más rápidamente que la llegada del hombre a la luna en 1969.

Los primeros resultados fueron optimistas: ciento cinco millones de personas probaron la nueva Coca-Cola, batiendo todos los récords de prueba de un producto. Pero algo raro sucedería. La prensa no hablaba muy bien del nuevo sabor y las protestas de los bebedores fieles de Coca-Cola se multiplicaron. El temido «efecto gregario» hizo su aparición y muchos empezaron a apuntarse al carro de las quejas. A mediados de mayo, la compañía había recibido cerca de cinco mil llamadas diarias de protesta.

Se recogieron quejas de todo tipo. Una muy significativa y representativa del resto decía: «Adiós muy buenas, tuve mucho gusto en conocerles. Han sido mis amigos durante casi todos mis treinta y cinco años de vida. Juntos hemos compar-

tido momentos inolvidables. Ayer probé la nueva Coca-Cola, y si tengo que decírselos la verdad, si hubiese querido tomar Pepsi, hubiese pedido una Pepsi».

La gente empezó a reclamar la Coca-Cola antigua y el mercado negro hizo su agosto vendiendo los sobrantes a precios de locura. La empresa se rindió y decidió volver a venderla, con el nombre de Coca-Cola Classic. La decisión se hizo pública el 11 de julio.

La aparición de la Coca-Cola Classic disparó las acciones de la compañía a su nivel máximo en doce años. Algunos dijeron que todo había sido un montaje para incrementar la notoriedad del producto y reflotar la empresa. Los dirigentes de la bebida más famosa del mundo lo desmintieron y se excusaron ante sus fieles clientes. Rectificar a tiempo es de sabios.

¿Cuáles fueron los errores que se cometieron?

Defectos en el diseño de la investigación efectuada. En general se suelen preferir los sabores más dulces en las pruebas ciegas de sabor, pero la preferencia por los productos más dulces acaba decayendo con el uso. Suprimir la vieja Coca-Cola, todo un símbolo en la historia de Estados Unidos, fue interpretado por sus clientes como una traición a sus orígenes.

Se intentó cambiar el corazón de la marca y con él todos los aspectos emocionales que se habían creado a lo largo del tiempo. Coca-Cola representa todo lo que una marca fuerte ha de representar: historia, experiencia y vida. Y todo eso no se puede cambiar.

H) De ver un cliente en cada individuo a ver un individuo en cada cliente

Había una vez un emperador presumido que quería un traje hecho a medida, uno que le hiciera sentir distinto del resto de emperadores. Cansado de ver modelos tradicionales optó por

el diseño que le vendió un nuevo sastre llegado a la corte. El sastre supo interpretar sus deseos convenciéndole de que le haría un modelo carísimo, que sólo los ojos más exquisitos sabrían apreciar. Tal era la obsesión del emperador por ser único que se vistió con un traje invisible, inexistente. Gato por liebre a precio de galgo.

Lo mismo que le sucedía al emperador le ocurre hoy en día a mucha gente. A muy pocos les gusta ser considerados parte de la «masa» y harían lo que fuera por desmarcarse de ella.

Hace muchos años, Marshall McLuhan pronosticó que «uno de los futuros aspectos clave de la publicidad es lo hecho a medida». Y no se equivocó. Nos hemos vuelto muy especiales. Nos disgusta que nos alienen con tanto medio de comunicación saturado de anuncios, pero nos gusta que nos incluyan dentro de determinados círculos sociales que se identifican, en gran medida, mediante marcas encumbradas por la publicidad.

Ya nadie parece acordarse de que con los monopolios no existía el servicio al cliente. Sólo había una marca, si se estaba de acuerdo se compraba y si no... Por suerte, la sociedad del bienestar ha contribuido a que se impusiera la lógica, y ante tanta oferta y diversidad de productos y servicios, el consumidor ha pasado a tener la palabra y a tomar la iniciativa. Ya no se casa con nadie, distribuye sus compras entre un número de marcas que considera aceptables y que satisfacen su baremo calidad-precio. Ahora es él quien exige un trato diferente y especial por escoger una marca: «En el mercado hay muchas marcas, así que si escojo la suya, quiero que me dé un trato preferencial. Y si la escojo más de una vez, quiero más ventajas en premio a mi fidelidad.»

Los responsables de marketing son conscientes de este modo de pensar e intentan adecuar sus estrategias al cambio de mentalidad del consumidor.

¿Cómo han resuelto las empresas esta evolución? Pasando de un marketing masivo a un marketing individualizado.

El marketing masivo estaba centrado en un producto y en poder venderlo al mayor número posible de clientes durante el período de ventas establecido. El marketing diferencial o individualizado está centrado en un cliente en cada instante, y en venderle el mayor número de productos a lo largo de toda su vida.

En los años ochenta se veía un cliente en cada individuo. En los noventa, vemos un individuo distinto en cada cliente.

El marketing individualizado es una nueva y diferente manera de integrar estratégicamente la publicidad, el marketing directo y las promociones, a través de una base de datos de consumidores. De esta forma se intenta aumentar la fidelidad de los clientes más valiosos mediante una comunicación más directa con ellos, siempre pensando en la rentabilidad de la marca y en una progresión de ésta.

Hoy en día, la mejor publicidad es aquella que hace sentir especial a cada consumidor.

Indudablemente, las nuevas tecnologías han ayudado a mejorar las relaciones entre la empresa y sus clientes y a llevarlas un poco más allá de la pura relación comercial. Un factor determinante para una campaña de fidelización de éxito es una buena base de datos, una lista computerizada de nombres, direcciones e informaciones sobre nuestros clientes más valiosos. Grandes empresas como Procter & Gamble y Kraft Foods ya han construido bases de datos de más de cuarenta millones de familias. Y hay otras empresas que se les acercan. El objetivo de una base de datos es conocer los propios clientes con la mayor perfección posible, identificando los segmentos homogéneos de comportamiento que existen entre ellos.

I) Ser fiel tiene premio

Un cliente que es fiel a la marca merece algo que demuestre la gratitud de la empresa por confiar en ella. ¿Cómo gratificarle sin que salga más caro que conseguir un cliente nuevo? No hace muchos años, se regalaban productos por la entrega de cupones. Ahora se regalan viajes por la entrega de kilómetros o millas. La estrategia es la misma, la diferencia está en la sofisticación y en el control del cliente.

A finales de los años setenta, en Estados Unidos, nace en el sector de los viajes la necesidad de conseguir una mayor lealtad de los usuarios que realizaban frecuentes desplazamientos. Surgió así una estrategia promocional denominada *frequency marketing*. El objetivo era, simplemente, conseguir la fidelización de los clientes. Actualmente, en Estados Unidos, la primera razón para elegir una compañía aérea es el precio, pero la segunda es el programa de fidelización. Para aquellos viajeros que, literalmente, viven entre aviones y aeropuertos, atenciones tales como disponer de salas de espera con fax y teléfono, mostradores de facturación preferentes, o asientos en *business class* cuando hay vacantes, suponen un atractivo muy relevante.

Las múltiples ventajas que la fidelidad de los clientes supone para muchas compañías hace necesaria la creación de una estrategia de servicios para mantener y reforzar dicho valor. Para ello, la estrategia se basa en una nueva dimensión: el cliente, en singular.

En la calidad de servicio reside gran parte del futuro de un programa de fidelización. La calidad de servicio hace que una buena compañía pase de ser una marca más a ser un rostro conocido y respetado por el cliente. Y el cliente, si se siente bien tratado, vuelve. Los consumidores estimarán que un servicio es de calidad si la experiencia supera sus expectativas.

Según estudios realizados sobre tarjetas de fidelización, las

empresas patrocinadoras aumentan su volumen de ventas entre un 10 y un 20 por ciento, al tiempo que logran una clientela fiel y obtienen una mayor imagen de marca.

Al contrario que la mayoría de estrategias, una estrategia basada en la calidad de servicio es casi imposible de imitar o reproducir. Un competidor no puede luchar con los sentimientos de una persona que lleva toda la vida utilizando la misma marca.

Los programas de fidelización también han llegado hasta las empresas de bienes de consumo. Un buen ejemplo es el proyecto que desarrolló Ogilvy & Mather Direct en 1983 para Kimberly-Clark, creando el primer programa de fidelidad de marca para los pañales Huggies.

Cada tres meses se enviaba a las madres con bebés en edad de utilizar pañales una serie de cartas con el título «Los primeros años». Sincronizadas con la fecha de nacimiento de su hijo, cada carta ayudaba a los padres dándoles consejos sobre el crecimiento y desarrollo que experimentaría su bebé en los tres meses siguientes. Las cartas también incluían cupones canjeables por pañales Huggies a menor precio. Pero la parte que tuvo más aceptación fue la de los consejos a los padres. En 1985 el programa se lanzó en todo Estados Unidos, alcanzando a la mayoría de los tres millones de familias que anualmente daban la bienvenida a un nuevo hijo. Durante los siguientes años, Huggies avanzó claramente en el mercado hasta desbancar al líder.

A menudo, el consumidor mantiene sus hábitos de compra por inercia, es lo que se llama fidelidad pasiva. El objetivo último de un programa de fidelización es, en cambio, conseguir una fidelidad activa. Es decir, alcanzar un estado de preferencia expresa y consciente de nuestra marca frente a las de la competencia, que va mucho más allá de la simple satisfacción. El 85 por ciento de los propietarios dicen estar satisfechos con su marca de automóvil, pero menos de la mitad repite con la misma cuando cambia de coche. La sa-

tisfacción es el primer paso, pero hasta poder decir que un cliente nos es fiel, queda un largo camino por recorrer.

Los programas de fidelización permiten ir construyendo una verdadera relación entre el consumidor y la marca, a través del empleo de comunicaciones personales, en las que destacan los mensajes de agradecimiento, reconocimiento y recompensa por la preferencia mostrada.

Las ventajas que suelen ofrecer habitualmente los programas de fidelización son las de mejor servicio y las de tipo promocional. Ambas se complementan en el éxito de la consecución de la fidelidad activa, pero, en contra de lo que pudiera pensarse, a medio plazo las que establecen mayores barreras a la competencia son las primeras. Después de todo, no podemos comprar la fidelidad de nuestros clientes, nos la hemos de ganar.

En cualquier caso, la recompensa ha de ir siempre asociada a los valores de imagen que la marca desea transmitir. Los socios del programa de fidelización «Trans Club» de CEPSA, por ejemplo, tienen la oportunidad de asistir de manera gratuita a las competiciones del circuito europeo de camiones, del que forman parte las pruebas que se celebran en España en los circuitos del Jarama y, alternativamente, en los de Montmeló y Albacete. Además, tienen a su disposición una boutique exclusiva de productos marca «Trans Club», servicios de asistencia 24 horas, seguro gratuito de accidentes en carretera, salas de descanso en ruta y su propia revista, entre otras ventajas.

El empleo de comunicaciones del tipo revistas o newsletter es una buena herramienta para facilitar el contacto periódico con nuestro consumidor y potenciar la imagen de servicio de nuestra marca, así como para estimular la repetición de consumo y el diálogo.

Los medios interactivos, como los servicios de atención telefónica 24 horas o el correo electrónico, permiten además conocer la opinión personal del cliente, para introducir mejoras o atender sus reclamaciones con agilidad.

Ahora bien, para que un programa de fidelización tenga éxito es fundamental que se concentre prioritariamente en los «mejores clientes», y que tenga una periodicidad adecuada. De ahí la importancia de segmentar eficazmente en función del valor potencial de consumo y el perfil de comportamiento de cada cliente. Si queremos llegar a todos los consumidores, lo más probable es que el presupuesto no nos permita mantener la frecuencia y la notoriedad necesarias para consolidar una fidelidad activa. Por eso, siempre es mucho más rentable dedicar los recursos disponibles a los *heavy consumers*, ya que con ello nos aseguramos la protección de una parte importante del consumo frente a la competencia.

4.4. LA PROMOCIÓN

Durante años, la mejor promoción ha consistido en recortar el precio de los productos, guardar los cupones o participar en concursos y loterías. Kenneth Roman y Jane Mas nos cuentan en su libro *El Nuevo Cómo Anunciar* que las promociones de mayor éxito en los años setenta y ochenta fueron los cupones de descuento y las devoluciones de dinero. Para la empresa era la forma de conseguir un aumento en la cuenta de resultados a corto plazo, corriendo siempre el riesgo de que las marcas perderan valor y acabaran convirtiéndose en simples productos, cuya única diferencia era el precio.

«El fabricante que se encuentra al borde del abismo es el oportunista poco previsor, que reduce gradualmente su presupuesto de publicidad para dedicarlo a las promociones a corto plazo», alertaba David Ogilvy. Tradicionalmente, el objetivo de la promoción de ventas ha sido estimular la demanda, es decir, aumentar las ventas a corto plazo. El gran problema es que las promociones incontroladas están empezando a formar parte de una rutina de ventas forzosa para salir de los balances económicos. Y la mayoría de ellas no ayudan en absoluto

a construir la marca. Hay que conseguir que la promoción refuerce la personalidad de la marca y ayude a fidelizar el cliente. Y si no, se está gastando el dinero en vez de invertirlo.

Desde hace unos años colaboramos con TV3 en la promoción de su Maratón. Y creo que hemos ayudado a construir su marca con una comunicación emocional, llegando a millones de corazones.

La Marató fue primero un programa de televisión. Acudieron a nuestra agencia para saber cómo comunicar su emisión y predisponer a la gente para que contribuyera a la causa. El objetivo no era pedir dinero, era dar a conocer un problema a la sociedad.

El primer paso fue informar mediante folletos, vídeos, adhesivos, etc., para que el día del programa la audiencia ya conociera el problema. Enviada la parte informativa, el *spot* de publicidad tenía que rematar la faena y tocar la fibra de la gente.

En *La Marató* destinada a recaudar fondos para la investigación del cáncer hicimos dos *spots*. La idea se prestaba a utilizar simbologías, pero consideramos que si queríamos llegar a la gente, debíamos utilizar publicidad *veritie*, es decir, explicar experiencias reales, de verdad. Una de las actrices acababa de enterrar a su padre, que precisamente había muerto de cáncer. El rodaje fue muy duro, pero el *spot* ayudó a recaudar muchísimo dinero para el cáncer.

El otro anuncio mostraba cómo un padre vestía a su hija y ella le preguntaba por qué no la vestía su madre. Su madre había muerto por culpa del cáncer.

Cada vez que veo esos *spots* me estremezco.

4.5. LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas tienen como objetivo, conforme a su propia definición conceptual, contribuir a la creación de una imagen institucional, que sea a la vez coherente con la iden-

tidad de la empresa y generadora de confianza entre sus públicos, tanto internos como externos.

Las relaciones públicas tienen una importante responsabilidad en la contribución al beneficio empresarial. Ayudan a mejorar las actitudes del público respecto a una institución, así como a eliminar cuanto pueda contribuir a provocar actitudes desfavorables.

Cabe distinguir los objetivos de las relaciones públicas de la empresa según los públicos. En el interior de la empresa el objetivo será crear un clima de confianza, mientras que en el exterior de la organización el objetivo esencial será la creación de la imagen institucional, de su realidad pública y económica.

Las relaciones públicas o relaciones externas de una empresa, asociación o entidad, son las técnicas que contribuyen a la formación y mantenimiento de la imagen de las mismas, siendo por lo tanto una parte importante, en el proceso de comunicación de la empresa y de sus marcas.

No me cansaré de insistir en lo importante que es tener una visión integradora de actividades tan complejas, y a la vez apasionantes, como son: el marketing o recurso estratégico que desarrollaremos para lograr con beneficio la satisfacción del consumidor; la publicidad como el arte de convencer o seducir consumidores, sea por la vía racional o la emocional; la promoción, encargada de activar las ventas de forma inmediata; las relaciones públicas como conjunto de estrategias y técnicas que contribuyen a la formación, mantenimiento y optimización de la imagen de una persona, institución o empresa; y el marketing directo como creador y mantenedor de una relación directa entre la empresa y sus consumidores.

Estas actividades han de formar parte de un todo y no se podría delimitar, en algunos casos, dónde empieza y acaba la tarea de cada una, aunque el marketing englobe a las otras.

4.6. EL PATROCINIO Y EL MECENAZGO

El patrocinio ha existido siempre, sólo que ha rebrorado con fuerza en los últimos años. Una forma de ponerlo en práctica fue la que utilizamos para promocionar el deporte en España con la ayuda de algunos anunciantes. Gracias a una idea de medios, nació un patrocinio muy beneficioso para nuestros clientes. Conseguimos un espacio en televisión que no le restara a la cadena minutos de publicidad y que unos programas de corta duración fueran considerados como microprogramas (programas de dos minutos). Antena 3 nos cedió el espacio a unos precios muy especiales y pusimos de acuerdo al Comité Olímpico Internacional y al Comité Olímpico Español para que nos cedieran las imágenes de deportistas de diferentes Olimpiadas. Contactamos con algunos anunciantes y acordamos que cada uno patrocinaría un programa que se adecuara a las características de su marca. Diez empresas españolas colaboraron en el proyecto y los microprogramas aparecieron quinientas veces en antena. De esta forma, cada anunciente aparecía cincuenta veces por una cantidad muy inferior a lo que les hubiera costado ese número de impactos en publicidad. Ford escogió el concepto de la seguridad en el deporte, Endesa escogió la energía y, así, cada empresa se vinculó al deporte de la manera más natural.

El patrocinio no proporciona resultados económicos a corto plazo como la promoción, por ello medir su rentabilidad económica es un poco complicado. Ahora bien, la actividad de patrocinio representa una serie enorme de beneficios intangibles para la marca, como el aumento de notoriedad y la mejora de imagen.

Cuando una empresa patrocina un evento determinado, su imagen se asocia con la imagen del evento, de manera consciente o inconsciente. Por eso las empresas deben ser muy cuidadosas a la hora de elegir qué acontecimiento patrocinar. La afinidad y la coherencia son fundamentales.

Una acción de patrocinio jamás debe abordarse sin reservar un presupuesto, como mínimo igual, para la comunicación. Si no se hace así, se confunde el patrocinio con el mecenazgo, que se hacia y se hace todavía hoy, por amor al arte. Las relaciones públicas y la comunicación interna en la propia empresa son así mismo fundamentales para el éxito del patrocinio.

Se podría considerar mecenazgo lo que una serie de compañías hacen con el Palau de la Música o el Gran Teatro del Liceo de Barcelona. Ayudan al arte y su nombre es y será recordado por ciudadanos de esta y otras generaciones.

4.7. POR UNA COMUNICACIÓN MÁS HUMANA

No hace mucho tiempo, los consumidores aspiraban a la marca y a los valores que van asociados a ella. Actualmente, son las marcas las que deben aspirar a los valores de los consumidores. Los clientes demandan a las empresas que contribuyan a proteger la sociedad. Preocupa la ecología, la destrucción del planeta, la ayuda al desarrollo, la investigación sobre las enfermedades...

Si la marca satisface las necesidades emocionales del cliente, establecerá un vínculo de relación sólido y duradero con su mercado y con su público objetivo, a través de la asociación a una buena causa.

Cada vez más, las empresas están asociando sus marcas a determinadas causas, y así crean unos vínculos entre los consumidores preocupados por esa causa y la marca. Body Shop se ha hecho grande en el mundo a base de luchar públicamente para que las empresas de cosmética no hagan pruebas con animales.

Las agencias de publicidad podemos ayudar a crear un mundo más humano, aportando toda la fuerza que proporciona la creatividad y los medios de comunicación.

El marketing social es una fórmula que se ha extendido en los últimos años. Y está haciendo un gran bien a las empresas que lo practican y a la humanidad. El mundo de las ONG ha evolucionado muchísimo. Cada vez son más, desarrollan más proyectos, necesitan más dinero. Y son conscientes de que su principal patrimonio es su imagen de honradez.

Si todos, anunciantes, agencias y medios de comunicación colaborásemos más con las organizaciones no gubernamentales, habriámos puesto nuestro grano de arena para que las próximas generaciones vivan en un mundo mejor.

CREATIVIDAD EN LAS MARCAS

Bill Bernbach, uno de los más importantes creativos que ha tenido la publicidad mundial, dijo una vez: «Una idea es como el amor; cuanto más tratas de racionalizarla, más rápidamente desaparece». Y tenía razón. Las ideas son intangibles, y por eso, difíciles de definir.

En 1418, cuando la arquitectura se encontró con uno de los problemas más difíciles de su historia, cubrir el cimborrio de la catedral de Santa María de las Flores en Florencia, surgió el ingenio creador de Filippo Brunelleschi. El genial arquitecto italiano ideó una cúpula sobre un diámetro de casi cuarenta y dos metros, utilizando técnicas distintas a las conocidas hasta entonces. La obra se levantó sin cimbras, con doble cascarón y ladrillos huecos que pesaban menos de lo normal. Desde entonces, la cúpula de Brunelleschi es el símbolo de Florencia y el inicio de una nueva manera de concebir la arquitectura.

Brunelleschi demostró, una vez más, que creatividad es una manera nueva y mejor de hacer algo, capaz de ser repetida o evolucionada, y de perdurar en el tiempo.

Se puede ser creativo en cualquier faceta de la vida, incluso en algo tan popular como el deporte. Un buen ejemplo nos lo dio un deportista que pasaría a formar parte de la historia del olimpismo.

Los primeros saltadores de altura realizaban un salto llamado de «tijeras». Un tiempo después, se introdujo otra va-

riante de salto llamado «rodillo ventral», que acabó convirtiéndose en la única manera de saltar de todos los atletas de élite del mundo. Hasta que un día del verano de 1968, recordando que estaba viendo por televisión los Juegos Olímpicos de México, me tuve que agarrar al sillón cuando un tal Dick Fosbury, en lugar de saltar como el resto de atletas, como Dios manda —podríamos decir—, ¡se tiró de espaldas! Con ese innovador estilo fue superando uno a uno a todos los demás saltadores hasta conseguir la medalla de oro.

Eso fue y sigue siendo para mí un extraordinario ejemplo de creatividad. Si Fosbury hubiera saltado de espaldas y no lo hubiera hecho mejor que los demás, su manera de saltar no habría pasado de una simple anécdota. Si al saltar de espaldas y ganar una medalla de oro hubiera simplemente aprovechado unas características personales suyas únicas, pero después nadie más hubiera podido hacerlo, probablemente tampoco hubiera pasado a la historia. Hubiera sido recordado como una excepción. Pero Fosbury demostró que era capaz de hacer algo diferente, mejor que los demás y que, como se ha visto después, iba a crear escuela. Después de Fosbury algunos saltadores siguieron intentando competir utilizando el «rodillo ventral», pero el tiempo ha demostrado que todo el mundo tendría que acabar haciéndolo como él.

Creatividad es simplemente eso: hacer algo nuevo, diferente, original, mejor que los demás y capaz de ser repetido por otras personas, es decir, de crear escuela y perdurar en el tiempo.

Cada vez que un creativo de mi agencia me presenta una campaña que tal vez es aceptable, pero que aún no es creativamente brillante, le digo que le falta tirarse de espaldas. Ya sé que es difícil, pero le animo a hacerlo, porque es la única manera de captar y mantener la atención del público. La gente está habituada a lo normal, y sólo lo nuevo, lo distinto, lo brillantemente creativo, es capaz de sorprender. Y eso, sin duda, ayudará a nuestra marca.

Hace un tiempo me encontré con un amigo en la calle que me felicitó por la calidad de la publicidad que está apareciendo en televisión. Me explicó un *spot* con toda suerte de detalles: la actuación de la protagonista, el paisaje, la música, etc. Como yo no conseguía identificar ese *spot*, le pregunté qué marca anunciaba, y me dijo: «Pues mira, no lo recuerdo». Le contesté, riéndome: «El *spot* que viste anoche no era un buen *spot*, sino uno auténticamente ineficaz».

He dedicado mi vida entera, profesional y personal, a la creatividad. Llevo más de treinta años viviendo de mis ideas publicitarias, de marketing y de comunicación empresarial o institucional. Colecciono el tipo de arte moderno y contemporáneo en el que el artista demuestra en cada cuadro, o en cada escultura, su creatividad. Y he educado a mis hijos con ideas que me permitieran darle la vuelta a las cosas, porque creo que puede y debe usarse la creatividad hasta en lo más cotidiano.

Un día mis dos hijas mayores llegaron a casa muy preocupadas por lo que les habían dicho en el colegio. Su profesora les había prohibido ver la televisión porque en la escuela se pretendía fomentar la lectura entre los alumnos, a expensas del tiempo dedicado a la pequeña pantalla. El verbo prohibir siempre me ha producido una cierta aprensión, así que se me ocurrió una idea que cristalizó en un trato con ellas. Tantas horas de lectura, tantas horas de televisión. Podían ver la tele libremente, tanto tiempo como quisieran. Bastaba haber leído el mismo tiempo antes. Con esta simple idea de convertir la televisión de enemigo en aliado, mis hijas se fueron apasionando por la lectura. Pasadas unas semanas y sin ningún tipo de prohibición, conseguí que fueran las mayores lectoras de su clase. El método corrió de boca en boca y muchos padres coincidieron en adoptarlo, como yo lo hice también con mis otros dos hijos, cuando les llegó la edad.

No sé cuánta gente utiliza hoy este sistema, pero lo que sí sé es que un día me encontré a la que entonces era minis-

tra de Cultura, Carmen Alborch, en la inauguración de una exposición en el Museo IVAM de Valencia. Cuando nos presentaron dijo: «¿Luis Bassat? ¿Tú eres el famoso inventor del método para que los niños lean?». Me puse a reír y le dije que yo era simplemente un publicitario, y que no podía imaginar que una idea tan simple y tan cotidiana hubiera podido llegar tan lejos.

Hacer algo de una manera nueva, mejor, y capaz de perdurar, es, insistó, el secreto de la creatividad.

5.1. CUATRO MIL MILLONES DE AÑOS DE CREATIVIDAD

Desde los primeros utensilios de piedra hasta los productos que consumimos en la actualidad, han pasado unos cuatro mil millones de años. La rueda, utilizada por primera vez en Mesopotamia hace unos cinco mil años, es quizás el invento mecánico más importante de todos los tiempos. La palanca, cuya ley fue descubierta por el griego Arquímedes unos doscientos treinta años antes de nuestra era; la imprenta y concretamente la fundición tipográfica que debemos a Gutenberg desde el siglo xv; la pluma estilográfica, inventada alrededor del año 1800; la versión moderna del bolígrafo debida a Joseph y Georg Biro en la década de los cuarenta; la máquina de vapor, el submarino, la bombilla eléctrica, los relojes, la brújula, la bicicleta, la fotografía, el teléfono, el motor de explosión, la radio, el magnetófono, el cine, la televisión, el avión, los antibióticos, los transistores, las baterías, los chips, los ordenadores... son todos ellos objetos nacidos de la creatividad de personas que, en su momento, quisieron hacer algo nuevo, mejor, y que perdurase en el tiempo.

Pero ¿qué es lo que ha impulsado, durante siglos, a hombres y mujeres a intentar hacer las cosas mejor, o a interpretar las cosas de distinta manera? Si todos recibimos la misma

luz y las cosas que hay a nuestro alrededor son la mismas para todos, ¿cómo es que hay gente que las ve o interpreta de formas tan distintas? ¿Por qué Van Gogh, Monet o Cézanne pintaron el mismo paisaje de maneras tan diferentes, y tan maravillosas todas ellas?

La respuesta la encontraremos en la intrusión de la creatividad en cada uno de sus sistemas perceptivos.

Hasta la década de los años setenta, el término creatividad sólo aparecía de manera esporádica en las revistas de psicología. Pero el camino emprendido por los psicólogos y continuado por los tratadistas e investigadores fue tomando forma con los años. Es obvio que el conocimiento del proceso creativo de la mente humana no ha llegado al final, pero sí se han hecho progresos importantes.

A mediados de siglo, neurologos estadounidenses descubrieron que el hemisferio izquierdo funciona, en los tests espacio-visuales, de forma más bien racional y analítica, en tanto que el derecho lo hace de modo más bien creativo e intuitivo. Desde entonces se sostiene que la creatividad corresponde a la mitad derecha de nuestro cerebro.

Para ser creativo no hace falta tener un cerebro superior o tener una edad concreta. Los estudios en el campo de la neurología han podido demostrar que también los sujetos de nivel medio pueden llegar a solucionar problemas con un alto nivel de creatividad. Investigaciones psicológicas, como las de los doctores Getzels y Jackson o Wallach y Kogan, han demostrado que la inteligencia y la creatividad son conceptos distintos y que no tienen relación el uno con el otro. Tampoco hay relación entre la edad y la creatividad. De todos es conocido que los niños hacen y dicen cosas sorprendentemente creativas. Y lo mismo sucede con las personas de edad avanzada. Giuseppe Verdi tenía setenta y nueve años cuando componió *Falstaff*, y el extraordinario arquitecto Frank Lloyd Wright terminó la construcción del Museo Guggenheim neoyorquino a los noventa y uno.

Muchos opinan que la creatividad es innata. Para mí, además, la creatividad se construye día a día con el esfuerzo, la dedicación y el trabajo. Wolfgang Amadeus Mozart, genial músico y compositor, cuya leyenda continúa creciendo doscientos años después de su muerte, tenía unas condiciones innatas para la música, pero también era un incansable compositor. Mozart podía hacer las mismas cosas que todos nosotros, sólo que en lo que a música respecta, él podía hacerlo mejor. La memoria musical de Mozart era el aspecto crucial de su creatividad, pero también la práctica incansable de aquello que había almacenado.

No digo que mediante la práctica y el esfuerzo todos podemos llegar a componer como Mozart, pero sí que todos compartimos algún grado de poder creativo basado en nuestras habilidades humanas ordinarias. El secreto está en ejercitarse la creatividad. Estoy convencido de que trabaja y se desarrolla al igual que un músculo de nuestro cuerpo. Si corremos cada día diez kilómetros, lo lógico es que estemos en forma. Y si estamos en forma, el día que necesitemos hacer un pequeño sprint para coger el autobús, nos será más fácil mover los músculos de las piernas. Lo mismo sucede con la creatividad. Si ejercitamos la mente a diario, cuando necesitemos hallar una idea, seguro que nos será más fácil.

5.2. ALGUNAS TÉCNICAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD

Existen métodos que garantizan una mayor fluidez de las ideas y que nos ayudan a ejercitarse la creatividad. Dos de los más conocidos en publicidad son la utilización del pensamiento lateral y el *brainstorming*.

Antes de pasar a ver estos dos métodos, explicaré uno personal que me ha ayudado mucho en mi carrera. Yo lo llamo «ponerse en la piel de la otra persona». Cuando nos plan-

teamos una campaña intento ponermel en la piel de las personas a las que nos vamos a dirigir: cómo piensan, qué les gusta, qué les disgusta, cómo reaccionarán ante el producto o ante diferentes mensajes. Para poder desarrollar este «sexto sentido», es básico prestar atención a todo lo que nos rodea y leer con detenimiento cualquier investigación de mercado relevante, que pueda llegar a nuestras manos. De esta forma, se empezará a entender bien al público objetivo. La intuición y treinta años de experiencia hacen el resto.

A) Pensamiento lateral

En 1968 fui por primera vez a un congreso mundial de publicidad, organizado por la IAA en Japón. En aquel congreso asistí a una conferencia con un título muy interesante: «El pensamiento lateral». El nombre del ponente era Edward de Bono.

La conferencia me fascinó. De Bono explicó que había un conjunto de mecanismos técnicos o procesos para estimular la emisión de ideas creativas y evitar los caminos tradicionales para solucionar los problemas. A este conjunto de mecanismos técnicos, o procesos, lo bautizó con el nombre de «pensamiento lateral».

El pensamiento vertical es el camino más lógico y seguro para alcanzar nuestro propósito. Se selecciona una manera de resolver el problema y se sigue fiel hasta el final, consciente de que dando los pasos conocidos, confirmados prácticamente por las experiencias anteriores, se llegaría a unas conclusiones o resultados previstos.

El camino contrario es el que sigue el pensamiento lateral. Éste no elige un mecanismo determinado, se abre en abanico buscando nuevos derroteros no explorados y estudia otras posibilidades. El pensamiento lateral es creativo, abierto y está siempre en continua búsqueda.

Hasta el momento, se había descubierto que lo opuesto a la creatividad es el grupo de heurísticas que viven en nuestra mente. La heurística es una forma de pereza productiva, un modo de pensar acerca de un problema que sigue los caminos más obvios y que, con mayor probabilidad, conducirán más rápidamente hacia la meta. Edward de Bono nos enseñó cómo poder evitar estas heurísticas.

Desde aquel día, he utilizado esta teoría en infinitas ocasiones y no sólo para el mundo de la publicidad, sino para mi vida personal. Hace unos años, al finalizar una conferencia en la Facultad de Ciencias de la Comunicación en Bellaterra, un estudiante me preguntó cómo podía saber si era creativo o no. Le pregunté si trabajaba y me contestó que sí. Seguí, entonces, preguntando cómo se desplazaba de su casa al trabajo y me contestó que a pie. Le pregunté si cogía siempre el mismo camino para ir a trabajar y, sorprendido, me respondió que claro que sí, que el más corto. Entonces le pregunté de nuevo si creía que el camino más corto era siempre el mejor. «Tal vez si tienes prisa —continué— sí, pero a lo mejor diferentes pequeños rodeos de cinco minutos te permiten ver un día un paisaje distinto, otro una tienda nueva que se acaba de inaugurar, o un tercero unos árboles que en esa fecha pueden estar en flor. Ir siempre por el mismo camino te lleva a la rutina. Ir cada día por uno diferente abre tu mente a la creatividad.»

«Así pues, no debo ser muy buen creativo», dedujo resignadamente, a lo que yo añadí: «tal vez nadie te ha enseñado a serlo».

Osborn. La ideó sobre el año 1920 y, en un principio, la aplicó en reuniones creativas con el fin de buscar ideas para las campañas de su agencia, ampliándola y ofreciéndola después a sus clientes en el campo comercial. A la vista de sus eficaces resultados, varias empresas solicitaron orientación sobre esta técnica y autorización para ser utilizada por su personal. Hoy en día es uno de los métodos más utilizados por los publicitarios de todo el mundo para iniciar sus campañas.

Las reglas básicas del *brainstorming* son:

- El grupo no debe ser excesivamente numeroso. Diez o doce es suficiente.
- Toda crítica debe ser eliminada.
- La emisión de ideas tiene que hacerse con total libertad.
- Hay que admirar y buscar la combinación de ideas.
- El ambiente ha de ser grato, cómodo y relajado.
- El tema a tratar debe ser expuesto con toda claridad al inicio de la sesión, y los puntos que puedan dar lugar a confusiones deben ser aclarados.
- Antes de la sesión es bueno realizar un precalentamiento que consiste en un *brainstorming* de unos diez minutos de duración sobre problemas sencillos, ajenos al tema central.
- En todo *brainstorming* es necesario un animador que conozca perfectamente la técnica y reúna las condiciones precisas para ser un buen conductor de la reunión.
- Sólo se puede exponer, por turno, una idea cada vez, levantando la mano para pedir autorización al director o animador del grupo.
- Si alguna idea, por su interés, merece ser ampliada, se abre como tema.
- Una sesión de *brainstorming* debe durar unos tres cuartos de hora, aunque nunca debe pararse en plena euforia de ideas.

B) Brainstorming

La técnica conocida internacionalmente con el popular nombre de *brainstorming* (*brain*=cerebro; *storm*=tormenta), traducido normalmente como «tormenta de ideas», es original de Alex F.

— Cada idea debe ser numerada y anotada por un secretario o secretaria.

— Se puede, de vez en cuando, resumir lo dicho para tratar de agotar una vía o camino, y empezar de nuevo por otro lugar.

— Finalmente, conviene resumir en un documento las ideas válidas, las de posible utilidad, aunque también es bueno dejar escritas las imposibles o inaceptables.

5.3. LOS CAMINOS CREATIVOS DE LA PUBLICIDAD

Si en algo he trabajado ininterrumpidamente en mi vida profesional es en el reconocimiento, definición y práctica de los caminos creativos. La primera vez que tomé contacto con ellos fue cuando presenté mi primera campaña a Cinzano. Su director general, Julio Hernández de Lorenzo, un ingeniero extraordinariamente inteligente, me preguntó: «¿Es ésta la mejor campaña posible para mi marca en esta situación de mercado?». Le contesté que era una excelente campaña, que cumplía perfectamente bien el *briefing*, pero que, honestamente, era imposible asegurar que fuera la mejor campaña, sin saber cómo serían todas las demás. «Pues eso es exactamente lo que quiero que hagas: vuelve a la agencia, analiza todas las alternativas y cuando puedas contestar afirmativamente a mi pregunta, te recibiré de nuevo», me emplazó.

Regresé a la agencia, pero en vez de deprimirme, pensé que se abría una gran oportunidad ante mí. Consulté todos los libros de publicidad que tenía. Creo recordar que eran sólo diecisiete. Empecé por *Confesiones de un Publicitario* de David Ogilvy y comprobé que hablaba de la demostración, de los testimoniales famosos, del humor, y algo de la música. En total, encontré siete caminos creativos distintos. Me puse manos a la obra e intenté hacer una campaña por cada uno de ellos. No salieron siete campañas. No encontré, por ejemplo,

ninguna demostración válida, pero al cabo de pocas semanas Julio Hernández de Lorenzo tenía sobre su mesa todas las alternativas que aquella situación de mercado aconsejaba para su marca. Escogimos la que nos pareció mejor. Él me agradeció el trabajo y me correspondió con su confianza y su amistad, que aún mantengo. Y yo descubrí una nueva manera de afrontar la creatividad publicitaria.

Desde entonces, no he dejado de estudiar los caminos

creativos de la publicidad. Creo que puedo afirmar que he visto más de cincuenta mil spots publicitarios en mi vida.

Y desde entonces, lo he hecho siempre con un papel y un lápiz en la mano. Tanto en el festival de Cannes, al que intento asistir cada año, como en el Clio, en Nueva York, o en San Sebastián, cada vez que veo una pieza publicitaria, trato de sintetizar en una o dos palabras el camino o los caminos creativos que sigue. Así por ejemplo escribo en el catálogo, junto a la ficha de cada una de ellas: «Demostración» o «Analogía» o «Testimonial famoso con humor» o «Trozo de vida más emoción», etc. Pues bien, en todas esas campañas, e incluso en todas las de Ogilvy & Mather del mundo entero, y también en las de las productoras que me enseñan continuamente sus bobinas, no hay más que veinte caminos creativos básicos. Evidentemente, la creatividad mundial no responde sólo a veinte patrones, en realidad es infinita, como infinitas son las múltiples combinaciones de partes de cada uno de esos caminos creativos en cada anuncio. Sucede igual que en la química. Hay solamente ciento cuatro elementos químicos básicos en nuestro planeta, pero si combinamos, por ejemplo, dos partículas de uno de ellos, el hidrógeno, con una de otro, el oxígeno, tenemos un tercer elemento, el agua, que es totalmente distinto a los dos anteriores, pero que ya no es básico. En publicidad es posible combinar de mil maneras esos caminos creativos básicos.

Debo decir, también, que la creatividad publicitaria es algo tan dinámico que descubre de vez en cuando caminos nuevos,

y olvida o deja en desuso alguno de los antiguos. Por eso, a lo largo de mi vida, he hablado de los diez, quince o veinte caminos creativos de la publicidad.

Ahora me gustaría hacer una nueva distinción: hay caminos creativos que usan básicamente la razón, tanto del creativo como del receptor del mensaje; otros que apelan fundamentalmente al impacto emocional y a la sensibilidad, y un tercer grupo que usa la inteligencia y la complicidad del espectador, es decir que fomenta la proactividad. Pero, insisto una vez más, es posible combinarlos de tantas maneras diferentes que es perfectamente realizable un anuncio racional con un gran componente emocional y que obtenga la complicidad del espectador.

CAMINOS CREATIVOS BÁSICAMENTE RACIONALES

1. Origen, historia del producto o de la marca

El origen del producto es uno de los recursos más utilizados en publicidad. Los viñedos, la cosecha, la vendimia, son todos ellos tópicos a los que se ha recurrido repetidamente, cada vez que se ha tenido que hablar de un producto o una bebida alcohólica.

Utilizar este camino puede, en muchas ocasiones, ayudar a construir la marca. Aunque también hay que reconocer que no siempre los consumidores están interesados en conocer el origen del producto. Esto valdrá solamente en aquellos casos en los que el origen sea una ventaja o un beneficio claro para el consumidor. Martell, en Asia, muestra continuamente sus viñedos franceses y el spot japonés del whisky americano Jack Daniel's utiliza música country. El Banco Wells Fargo utiliza todavía la imagen de la diligencia que lo hizo famoso. También Levi's ha encontrado un extraordinario filón en el origen

o la historia de su producto, para construir extraordinariamente su marca.

La historia del producto es una variante de este camino, sólo que en vez de analizar de dónde viene el producto, analiza con mayor detalle cuál es su historia a lo largo del tiempo. Por eso en algunos países se llama a este camino «mirando para atrás», para vender el presente y construir el futuro.

Hace unos años, utilizamos este camino creativo para el lanzamiento de un nuevo producto de Purina, Dog Chow Excellent: el antes y el después de las comidas para perros. En 1934 los perros parecían estar cansados de comer los restos de las comidas de sus amos. En 1959 Purina revolucionó la alimentación para perros con Dog Chow, la primera comida seca para perros. Y en 1995 presentó la nueva generación de su producto con Dog Chow Excellent.

En Estados Unidos, el café Maxwell House utiliza su historia en paralelo a la historia de América. Ford realizó, por su parte, en Gran Bretaña, una campaña antológica de la historia de la marca, camino que han seguido más recientemente Porsche y Mercedes.

La mayoría de veces, a nadie le interesa conocer de qué productos químicos está compuesto un determinado determinante. Aunque en ocasiones se le ha dado la vuelta y, encontrándole una novedad a esos ingredientes, se explica a los consumidores por qué las partículas de color azul producen una mayor blancura o por qué las de otro color suavizan la ropa.

Alguna vez, los ingredientes del producto han sido la clave para venderlo y construir una marca con humor. Un ejemplo extraordinario son los spots de la marca de pizzas Caesar's, con su popular «*more cheese, more toppings*». Uno de ellos, tal vez el más gracioso, representa una investigación que están realizando en Estados Unidos, para saber si a la gente le gustaría que las pizzas Caesar's llevaran más queso y más ingredientes, como salami y otros. Vemos en el spot, rodado con

un gran sentido del humor, un montón de grupos diferentes: niños, pensionistas, militares, y hasta un grupo de orangutanes, levantando todos la mano en señal de aprobación. Por eso, a petición popular, las pizzas Caesar's llevan ahora más queso y más ingredientes.

2. Problema-solución

En Barcelona, en la calle Aribau, había una tintorería llamada Charlot. A ambos lados de la puerta, tenía colgados unos óvalos con ilustraciones de los años treinta. En el de la izquierda se veía un señor con el traje arrugado y el sombrero sucio. La frase rezaba: «Antes de entrar en casa Charlot». En el de la derecha se veía al mismo señor con el traje planchado y el sombrero limpio, y el mensaje decía: «Al salir de casa Charlot». Eso era exactamente una muestra del camino creativo problema-solución, uno de los caminos por excelencia y tan antiguo como la misma publicidad.

Uno de los *spots* que siempre recuerdo cuando hablo de este camino creativo es el de aquellos padres americanos que están en casa, despidiendo a su hija que va a salir de noche, tal vez por primera vez, con un chico joven que ha dejado su coche aparcado fuera, bajo una fuerte lluvia. El problema, la intranquilidad, se ve en la cara de los padres, hasta que el padre le dice al chico: «*Do me a favor, will you? Take my Volvo*» («Hazme un favor, ¿quieres? Coge mi Volvo»). Está clara la solución al problema.

Este camino tiene infinidad de variantes, como mostrar un problema no solucionado por no usar el producto, o proponer un producto que no soluciona el problema pero que lo hace más llevadero.

La campaña de los puritos Hamlet ha seguido, con gran éxito, esta fórmula en Inglaterra ¡durante veintidós años!, hasta que la ley prohibió la publicidad de tabaco en televisión.

Cuando un fumador se encontraba con un pequeño contratiempo o un impedimento, encender un Hamlet le hacía tomar ese problema con un poco más de tranquilidad o filosofía. El cigarrillo le daba una cierta serenidad que le permitía afrontar el problema de una manera menos traumática.

Esta campaña que ha seguido fundamentalmente este camino creativo y no otro, durante veintidos años, tuvo tanto éxito que, cuando la ley prohibió la publicidad de tabaco en televisión, la agencia le dio un último servicio al cliente y le propuso editar un vídeo con los mejores *spots* realizados. Y nada puede impedir a un ciudadano ponerse en su casa anuncios de tabaco. El vídeo tuvo un gran éxito. Aunque a muchos les parezca increíble, la gente pagó unas cuantas libras por un vídeo que sólo contenía *spots* publicitarios, eso sí, de una de las campañas mejores de los últimos tiempos.

El problema-solución combinado con humor ha dado resultados tan divertidos como el *spot* en el que se ve a una soprano de edad muy avanzada cantando con voz cazallosa el *Happy Birthday* a la marca de refrescos Solo. Interrumpe su canto y bebe un trago de Solo. Después sigue cantando con la misma voz insopportable, mientras aparece la frase: «Solo, el refresco que lo único que soluciona es la sed».

3. Demostración

Muchas veces, la mejor manera de contarle al consumidor lo que necesita consiste en demostrarle, de manera clara y explícita, las ventajas del producto, sus características, funcionamiento, aplicaciones prácticas, beneficios, etc.

Una demostración es la prueba visual de que el producto funciona, algo básico para convencer y vender. Hay taladradoras que taladran y lo vemos de una manera evidente. Y hay pegamentos que pegan con una rapidez tremenda. Hay infinitas demostraciones de lo que un producto es capaz de con-

seguir. Como el Audi que sube por una rampa de salto de esquí o el BMW descapotable que aguanta encima de su parabrisas ¡otro BMW!

Lo que el usuario puede hacer con el producto es también un tipo de demostración. Como en aquel spot en el que una pareja va en coche por una carretera solitaria y les falla el motor. Se para a ayudarles un chico joven que se saca sus Levi's y los utiliza para que su coche pueda arrastrar al averiado. Consiguiendo, naturalmente, que la chica se siente con él.

Los productos hacen cosas extraordinarias por sus dueños. Un Mercedes, por ejemplo, cae por un gran barranco y demuestra realmente que gracias al cinturón de seguridad y a la seguridad del propio coche, el conductor sale con vida.

Vemos, pues, que existen demostraciones positivas (lo que el producto hace) o negativas (lo que puede evitar).

4. Comparación

Cuando mi hija mayor tenía cinco años nos pidió que la lleváramos a esquiar. Fuimos a una estación de esquí y el primer día la apuntamos a un cursillo para principiantes. Mi mujer y yo decidimos aprovechar el tiempo y probar por primera vez las sensaciones del deporte blanco. Alquilamos los esquíes pero nos aconsejaron comprar las botas.

Entramos en una tienda de material deportivo y nos atendió una vendedora que sabía muy bien lo que se hacía. Tras advertirle de que no habíamos esquiado nunca nos empezó a enseñar modelos de botas. Yo era perfectamente consciente de que las botas de esquí debían impedir cualquier movimiento del pie, pero tras probarme los dos primeros modelos, pensé que jamás podría soportar ese dolor. El tercer par no me apretaba de la misma manera, pero seguía sintiéndome incómodo. La vendedora, con una gran paciencia y profesionalidad, hizo la pregunta precisa para solucionar el problema.

—¿Lleva algún otro tipo de botas que necesiten ajustarse al pie?

—Sí, uso botas para hacer trial con mi moto de montaña. ¿Estás le aprietas mucho más? Piense que las botas de esquí han de ir un poco más ajustadas.

Le contesté que no había comparación, que las de trial eran infinitamente más cómodas. Entonces me hizo probar un cuarto y finalmente un quinto par, que en comparación no sólo con los cuatro anteriores, sino también con las botas de trial, me ajustaba razonablemente bien.

A aquella noche, con el insomnio producido por las caídas de mi primer día en la nieve, reflexioné sobre la importante pregunta de la vendedora para ayudarme a escoger mejor mis botas. Me levanté y escribí un artículo que titulé «La comparación en la publicidad». De ello hace ya más de veinticinco años, pero creo que aún sigue vigente y actual. Pensé que si la comparación me servía a mí, consumidor, para decidir sobre un producto, también podía servir en publicidad. Al volver al despacho empecé a estudiarla con todo el interés, y creeo que he sido uno de los grandes defensores que ha habido en España de este camino creativo, aun cuando estaba prohibido. Porque creo que lo que es bueno para el consumidor, lo que le ayuda a decidir, es bueno para la marca. Siempre y cuando se haga en las apropiadas circunstancias y con el debido y lógico respeto.

La comparación no significa compararnos sólo con otras marcas. También podemos compararnos con una competencia indirecta. Cuando nos planteamos la campaña de los productos dietéticos de Nestlé Slender decidimos inclinarnos por una comparación que definía muy bien lo que queríamos expresar. La información médica nos decía que si sustituíramos una comida normal por unas barritas de Slender, se perdían seiscientas calorías. Así que buscamos algún ejercicio físico con el cual se perdiera un número aproximado de calorías.

Y encontramos que pedaleando fuertemente durante veinte minutos perdías las mismas seiscientas calorías. Días más tarde el anuncio salía en televisión.

La comparación puede hacerse también con una versión anterior del mismo producto o de la misma marca. Volkswagen lo hizo con éxito para presentar su nuevo modelo Passat. Esta variante se utiliza, sobre todo, cuando la gente está muy convencida del modelo anterior, cuando ha sido un gran líder del mercado, cuando la marca ha sido comprada por mucha gente y ha resultado un éxito. Entonces se puede decir al consumidor que eso que tanto le ha gustado ahora lo puede comprar mejorado.

A las marcas líderes no les interesa compararse con sus competidoras, pero cuando no se es la primera marca se tiene una tendencia natural a retar al líder e intentar convencer así a los consumidores. Es el tipo de campaña que hace Pepsi-Cola habitualmente, cuando se compara con Coca-Cola. Lo que sí puede hacer un líder es compararse con la competencia en general, sin mencionar ninguna otra marca, y demostrar que por algo es líder.

5. *Presentador*

En muchas partes se conoce como busto o cabeza parlante y consiste en la figura de un presentador ensalzando las virtudes de un producto. La fuerza del anuncio puede residir en el propio presentador, en lo que diga o en cómo lo diga. Encuentra la idea, persona y texto adecuados es imprescindible para que este camino dé buenos frutos.

Siempre se puede usar al presentador de una forma creativa. Un ejemplo excepcional lo dio John Cleese para la campaña de Schweppes. De una forma distinta, hablaba peyorativamente de la publicidad subliminal y de aquellas marcas que la utilizan. Al mismo tiempo, aparecía el logo de Schwepp-

pes sobreimpresionado por todas partes. John Houseman hizo una presentación excelente para Smith Barney, que aprovechó la edad, experiencia, seriedad y tono de voz del presentador.

6. *Testimonial*

Los testimoniales son también cabezas parlantes, pero estratégicamente muy distintas porque hablan como usuarios del producto y remarcan sus ventajas como tales. Una campaña testimonial que ha dado la vuelta al mundo es la del jabón Dove. Después de siete días, las usuarias de Dove cuentan a la cámara la sensación de suavidad que sienten en su piel (algo muy difícil de demostrar pero que, si te lo cuenta alguien de confianza, te lo crees). Es una especie de boca-oreja, uno de los métodos que funciona mejor para contar cosas que no se pueden ver. La gente de la calle, en muchas ocasiones, tiene más credibilidad que un actor o una actriz a los cuales ya sabe que les han pagado para hablar bien del producto.

El testimonial experto incrementa la confianza en la marca, destaca los beneficios de productos difíciles de mostrar y se dirige a la parte racional del consumidor con argumentos de autoridad.

El testimonial famoso identifica la imagen del producto con su imagen, y por tanto arrastra la identificación de sus seguidores. Supone un riesgo de vampirismo (robo de protagonismo al producto) y de falta de credibilidad, pero si se hace bien, puede ser un camino creativo de enorme efectividad. En España, las campañas protagonizadas por personajes famosos obtienen un 15 por ciento más de impacto bruto que el resto de campañas, mientras que la media de recuerdo de contenidos es un 12 por ciento superior al resto de los anuncios.

Un famoso es siempre un valor añadido a la marca. Un

ejemplo es la campaña que hicimos para Norit. En ella aparecía Judit Mascó con su hija, aportando su experiencia como modelo y como mamá en el cuidado de la ropa.

Se dice que la publicidad testimonial de famosos, en muchas ocasiones, se come la popularidad de la marca o del producto, y que la gente luego no recuerda el producto y sólo recuerda al famoso. Yo opino lo contrario, y las cifras que hemos visto me dan la razón. Nunca jamás he hecho una campaña con famosos —y quizás he hecho más campañas con famosos que cualquier otro profesional en España, a lo largo de mi carrera—, en la que el famoso se haya comido al producto o a la marca. Hace unos años cuando se hablaba de Sofía Loren o Karlos Arguiñano no había ninguna duda de que anuncianaban Pastas Gallo, cuando hablamos en su día de Gila no había duda de que era Filomatic y no Gillette, y así sucesivamente.

En Ogilvy & Mather Nueva York lo saben muy bien, ya que han utilizado centenares de famosos para American Express, entre los últimos, el señor Hernández y el señor Disney.

Mención aparte merece el caso de Freixenet, que ha basado su éxito en personajes famosos. Tanto que, a partir de cada mes de octubre, los periódicos, las revistas e incluso las televisiones empiezan a elucubrar quién será el famoso del año en la campaña de Navidad de Freixenet. Desde el elenco artístico de la película *Belle Époque* que dirigió su mismo director Fernando Trueba, hasta Alejandro Sanz, Ainhoa Arreta, Laura Ponte y Maribel Verdú, pasando por Nacho Duato y Andy McDowell, Anthony Quinn y su hijo Lorenzo, con Sofía Mazagatos, Mar Flores y Juncal Rivero, Meg Ryan y muchos más, todos ellos han contribuido de forma enormemente positiva a construir la imagen de marca de Freixenet, y por descontado, también sus ventas.

7. *Trozos de vida, momentos de consumo e historias abrededor de un producto*

Los americanos lo llaman «*slice of life*», y consiste en desarrollar historias alrededor de un producto, de su uso o de su consumo, que aparenten ser extraídas de la vida cotidiana. La idea es lograr que el espectador se identifique con la situación mostrada en el anuncio.

Aunque, muchas veces, el peligro es rodar escenas tan rígidas que en lugar de aparecer como «trozos de vida» aparecen como «trozos de publicidad».

El mal uso y el enorme abuso que se ha hecho de este caminar creativo lo hace aparecer como odioso a ojos de algunos publicitarios, pero sigue siendo sumamente útil y efectivo.

Estados Unidos es el país del mundo en el que mejor hacen este tipo de publicidad. Claro que usan para ello spots de sesenta segundos, mientras que aquí pretendemos explicar historias en veinte segundos, lo que resulta no imposible, pero sí mucho más difícil.

Personalmente me siento muy satisfecho de un spot que hicimos para la Libreta Millonaria de Argentaria, en que se veía una enorme *limousine* llegando a un pueblo, precedida por una banda de música. Una chica joven miraba por la ventana y se le llenaba la cara de sorpresa, cuando su marido bajaba de ella, vestido de gala, diciendo: «¡Caríno, nos ha tocado!».

Ogilvy & Mather ha realizado para el Hong Kong Bank una extraordinaria campaña de muchos *spots*, cada uno de los cuales muestra trozos importantes de la vida de algunos de sus clientes.

Por último, Volvo ha aprovechado tomas reales, rodadas por las cámaras de seguridad de algunas autopistas, donde se ven grandes imprudencias, para recomendar a la gente que conduzca un Volvo. Más trozo de vida, imposible.

8. El impacto emocional

La emoción es uno de los caminos que ha contribuido más a que grandes marcas hayan construido su imagen con fuerza en el mercado. De hecho, si no fuera por los vínculos emocionales que mantienen los consumidores con «sus marcas», muchos se habrían pasado a la competencia sin ningún remordimiento.

Recuerdo que en una de las ediciones del Festival de Cannes me emocioné profundamente con un spot de Kodak. Un padre entraba en la habitación donde su hija se estaba vistiendo de novia. Por su mente pasaban imágenes —en formato fotográfico— de diferentes momentos de su vida: cuando la cogió en brazos por primera vez en la clínica, cuando le enseñó a andar, el primer paseo en bicicleta, un chapuzón en la playa, el colegio, la universidad, la graduación... y ahora esa hija se iba para siempre, a formar su propio hogar. ¡Qué serie de nuestra memoria sin Kodak!

Una historia real, la fuerza de las imágenes y una música magistral consiguieron que veinte años más tarde aún recuerde con total nitidez aquel spot.

9. Belleza, moda, sexo y romance

Hace unos años tuve la ocasión de asistir en París a la presentación de la colección de Paco Rabanne. No había visto nunca tantos periodistas, fotógrafos y cámaras de televisión juntos. No sé cuántos hubo al firmarse la paz después de la Segunda Guerra Mundial, pero me temo que no tantos.

La moda y la belleza tienen un atractivo enorme para millones y millones de personas en todo el mundo. Basta ver los miles de revistas que se publican, todos los meses, dedica-

dos a este tema. Para muchas marcas, no sólo de vestido o de calzado, sino también de perfumería, es clave subirse a ese tren. Y eso se hace utilizando todos los ingredientes de la moda y la belleza como camino creativo.

De hecho, algunas de las marcas más importantes nacieron del mundo de la moda. Ralph Lauren ha construido un imperio, reviviendo el estilo que estuvo de moda en Inglaterra hace más de cincuenta años. No sólo en la ropa de vestir, sino también en los escaparates, llenos de maletas antiguas de cuero y todo tipo de complementos que ayudan a conseguir ese fin. La moda, por definición, nunca se para. Las campañas de Armani parecen que no sean nada. Solamente una foto y el logotipo Armani, pero están llenas de belleza, de sugerencias, de moda, en definitiva. La publicidad de muchos perfumes y fragancias, como Channel o XS de Paco Rabanne siguen también los dictados de este camino creativo.

Cada vez que algún periodista me entrevista en prensa, radio o televisión, una de las preguntas que siempre me plantean es mi opinión sobre el sexo en publicidad. Y casi siempre digo lo mismo, que el sexo se utiliza a veces bien y a veces mal. Si un anuncio de coches muestra a una chica desamparante, con una minifalda, encima del capó del coche, el sexo se está utilizando mal. En cambio, en los productos que producen placer a los sentidos, como las bebidas alcohólicas al gusto, los perfumes al olfato, la cosmética y la moda a la vista, etc., en los que la atracción es parte de su función, puede tener sentido utilizarlo en su publicidad, siempre con todo el tacto y buen gusto que requiere un mensaje dirigido a millones de personas. La campaña internacional de Impulse es un ejemplo.

También los romances y las historias de amor son parte de este camino creativo, que no hace más que constatar que tanto el sexo como el romance son constantes de nuestra civilización.

10. Violencia y transgresión

Hace unos pocos años, parecía que los gustos de los jóvenes iban por este camino. Los videoclips eran violentos, las películas violentas llenaban los cines y, yo diría, que hasta la moda recibía inspiración de este tema. Si no, ¿cómo se entiende que viésemos chicas yendo a bailar a las discotecas, con botas claveteadas y con metal en el tacón y en las puntas?

Uno de los mejores *spots* de hace unos siete años fue el del partido de fútbol entre unos jugadores famosos y un grupo de demonios. Maravillosamente realizado, pero de una violencia visceral.

La transgresión, por su parte, es muchas veces necesaria para interesar a una audiencia joven. Pero tanto la violencia como la transgresión deben ser utilizadas con sumo cuidado, porque si no la marca, a la larga, puede resentirse.

11. El humor y la parodia

Es el camino creativo de más éxito en la década de los noventa.

Hace años se decía que el humor viajaba mal, pero hoy eso ya no es cierto. Sólo hay que dar una ojeada a los festivales creativos más importantes del mundo y comprobar que los *spots* que utilizan el humor copan las primeras posiciones.

Porque el humor es notorio e impacta rápidamente a la gente. Las campañas que provocan una sonrisa se comentan más entre las personas que reciben el mensaje, y en muchas ocasiones aparecen de forma gratuita en los medios de comunicación. Una marca que sabe reírse de sí misma siempre es percibida como más próxima o cercana, positiva y alegre.

¿Pero cuál es la gracia de un chiste? Primero una buena preparación de la audiencia. Enseguida un clímax y finalmente una sorpresa, un final inesperado. Igual que en un *spot* o en una cuña de radio. Cuanto mejor sea la preparación, el clímax

y más rápido el final inesperado, más éxito tiene. Los que inventan los chistes empiezan a pensar casi siempre por el final, luego buscan el clímax y después preparan a la audiencia. Ya he comentado alguna vez que la primera gran campaña que yo hice en mi vida fue la de Filomatic, con Gila. Y de él, trabajando codo a codo ocho años, aprendí una buena parte de lo que sé de humor en publicidad. Hace unos seis años tuve además la inmensa suerte de volver a trabajar con él en la campaña de zumos Don Simón.

Pero también le debo mucho a Perich, que tuvo la generosidad de regalarme los chistes que ilustran *El Libro Rojo de la Publicidad*. ¡Cuántas conversaciones llegamos a tener sobre cómo nace una idea! Otro extraordinario profesional que he tenido la oportunidad de conocer y de tratar es Cesc. Le encargué en una ocasión que me hiciera unos chistes sobre el afeitado. A cualquier profesional se le hubieran ocurrido cinco o seis. ¡Cesc me dibujó ciento ocho! Evidentemente hicimos un libro con ellos, que se tituló *Por los pelos*, y que hoy está buscadísimo. Forges, Máximo, El Roto, Farreas... tienen toda mi admiración por su capacidad de hacernos sonreír con una nueva idea cada día.

Pero el humor en publicidad es aún más difícil, me atrevo a decir, porque está obligado, además, a vender un producto. Cuando nos encargaron la campaña de la Lotto 6/49, nos pidieron expresamente que no enseñáramos grandes mansiones, ni Yates, ni excesos de riqueza, y recurrimos a un simple despertador para explicar los sueños (nunca mejor dicho) de los que juegan a la lotería: ¡no volver a oír un despertador en toda la vida!

Este *spot* cumple además con otro de los caminos de la creatividad: la simplicidad. A veces, las grandes ideas tienen más peso que las grandes producciones. Tal vez, por ello, fue premiado en Cannes y en San Sebastián, y fue considerado el mejor anuncio del mundo de ese año por el Festival de Nueva York.

Hay empresas muy importantes, como la compañía de seguros holandesa Central Beheer, que desde hace años basan con éxito su estrategia de comunicación en el humor. Para sorpresa de muchos, el humor danés, sueco, y sobre todo noruego, está batiendo en los festivales internacionales al tradicional y siempre inteligente humor inglés, lo que confirma la internacionalidad de uno de los caminos creativos más memorables.

12. Música

Hace años David Ogilvy escribió a propósito de la música en publicidad: «Cuando no tenga nada que decir, cántelo». Esa frase se interpretó por algunos como peyorativa hacia los *jingles* y músicas publicitarias, cuando lo que quería decir es que si el producto tiene una clara ventaja racional, ésta se explica mejor hablando que cantando.

La música está especialmente indicada cuando el producto o la marca ofrecen principalmente beneficios emocionales.

También se ha dicho aquello de «no creo que los grandes predicadores permitan que el organista acompañe su sermón con música». Y aquí vale la pena preguntarse: ¿Cuándo se siente uno más impactado, cuando habla el predicador o cuando arranca el órgano y las voces del coro empiezan a cantar? ¿Cuándo es más completa la comunicación, cuando sólo se escucha o cuando es uno mismo el que participa con su voz?

La música es probablemente uno de los caminos publicitarios más completos, participativos y eficaces que existen.

En la actualidad, más del 70 por ciento de los *spots* de televisión y de las cuñas de radio que se emiten en España utilizan música de alguna de estas dos formas: música original, compuesta especialmente para la campaña, o música preexistente, que por su notoriedad o sus características es escogida

y adaptada a la campaña, previa negociación y pago de los derechos correspondientes.

La música sirve para comunicar cosas que no se pueden comunicar mejor de otra manera: una sensación, un estilo, una clase, un estado de ánimo, etc. Por eso, no sirve cualquier música para cada producto y para cada circunstancia. La selección del tipo de música requiere tanto tiempo como la selección del tipo de imagen que queremos para el producto.

La música permite la repetición de la marca o del eslógán muchas más veces de las que podría repetirse de forma hablada, sin irritar al espectador. De hecho, hoy en día muchas marcas son inseparables de su música, que forma parte de su activo como en el caso de Norit. Permite también segmentar un público objetivo determinado, dentro de una gran audiencia, sin necesidad de explicitarlo en las imágenes o en las palabras, de modo que el resto de la audiencia no se sienta automáticamente excluida.

Por otra parte, la música se ha convertido en el idioma internacional de los jóvenes, y quizás sea el mejor camino para captar su atención entre la masa de anuncios de la radio y la televisión. Las músicas bien empleadas pueden llegar a convertirse, para las marcas, en verdaderas canciones «superventas».

La célebre *producer* de televisión americana Tina Raver dijo: «Una imagen vale más que mil palabras. Añádale música y valdrá más que un millón». Como validó la campaña de Hershey's New Trail, en la que varios niños cantan con voz de mayor canciones conocidas que nos hablan del producto. Otra campaña donde la música tuvo un papel fundamental fue la de lanzamiento del Ford Mondeo, que utilizó la famosa canción «Barcelona», interpretada por Montserrat Caballé y Freddy Mercury. El turismo irlandés le debe mucho a la cantante Enya por la maravillosa voz y música que ha puesto en sus *spots*. Y no digamos lo que la marca Coca-Cola le debe a la música, que con tanto acierto ha sabido utilizar a lo largo de los años.

Los videoclips son spots que también forman parte de este camino creativo. Yo los describo como «montajes ametralladora» por la sucesión rápida de imágenes que se van viendo. El videoclip utiliza un lenguaje para la gente joven. Por tanto, es un camino dirigido fundamentalmente a ese público.

CAMINOS CREATIVOS BÁSICAMENTE PROACTIVOS

Durante muchos años los caminos creativos se dividieron fundamentalmente en racionales, emocionales y combinaciones de ambos. Pero actualmente se está desarrollando un nuevo tipo de camino creativo, que me he permitido llamar proactivo, porque usa básicamente y necesita de la inteligencia y la complicidad del espectador.

13. Darle la vuelta a las cosas

Recuerdo que estábamos trabajando en la campaña de Petit Suisse de Danone. Nuestro objetivo era decir a las madres que Petit Suisse favorece el crecimiento de los niños. Surgieron ideas de todo tipo hasta que acotamos una: si un niño fuera un arbolito, Petit Suisse sería la sustancia que necesita para seguir creciendo. No satisfechos con este concepto, seguimos pensando hasta que fuimos capaces de darle la vuelta. Hablábamos del crecimiento de los niños mostrando lo pequeña que se les queda la ropa, al comer Petit Suisse. «Si das Petit Suisse a tus hijos, compráles un par de tallas más», constituyó un mensaje más nuevo, menos tópico y, fundamentalmente, más eficaz.

Explicar las cosas indirectamente puede ser más interesante, simpático y memorable, que hacerlo de la manera obvia. Lo cierto es que cada día hay más publicidad. En televisión y en los demás medios. El espectador, o el lector de prensa, se

defienden de ello prestando menos atención. Si el spot o la valla o la página de publicidad, no captan su atención en los primeros tres segundos, ya no la captarán. Por eso son tan importantes los primeros segundos de cualquier spot, o el titular y la imagen de cada anuncio de prensa.

14. Cambio de rol o invertir los papeles

A veces, dar la vuelta a las cosas es invertir los papeles. Ello nos puede ayudar a destacar de la competencia, del resto de la publicidad y del entorno.

Destacar es fundamental porque, a menudo, la audiencia confunde los mensajes. Hay demasiados mensajes iguales, que dicen exactamente lo mismo. Cuando invertimos los papeles, solemos ser únicos.

Tal vez una de las mejores campañas españolas que siguió este camino creativo fue creada para la marca Danone. El spot mostraba a los hijos enseñando a comer yogur a sus padres. El eslogan decía: «Aprende de tus hijos». Otro ejemplo estupendo es aquél en el cual vemos cómo una máquina fotográfica dispara varias veces, hasta que deja de hacerlo. Entonces unas manos sacan las pilas, tiran la máquina y ponen esas pilas Rayovac en una máquina nueva, que sigue disparando. Pero quizás el más sorprendente de todos es el del padre y la madre que están en la habitación de la clínica, en el momento que les traen a su bebé. Entonces éste saca una máquina Fuji y les hace una foto. Realmente sorprende.

También en la exposición *La Ciudad de la Diferencia*, realizada en el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona, vemos un impactante cambio de rol o inversión de los papeles que llevamos preestablecidos en nuestra mente. En un lugar de la exposición se ve una gran foto mural con dos personas corriendo, la de detrás, con el uniforme reglamentario de la policía, y la de delante, de raza negra, con tejanos. En-

tonces se pide al visitante que defina en un papel la imagen de la foto. Ni que decir tiene que el 99 por ciento la define escribiendo más o menos esto: «Policía persiguiendo a ladrón». A continuación se pasa a la siguiente sala donde se ve la foto completa, las dos mismas personas y, corriendo delante de ellas, un tercero. La explicación que aparece allí escrita, rezaba así: «Foto de la persecución real de dos policías, uno de uniforme y otro de paisano, corriendo detrás de un ladrón». Así que el que creíamos que era un ladrón era en realidad un policía de paisano. El impacto de ese ejercicio puedo asegurar que aún sigue en la memoria de los visitantes de tan magnífica exposición.

15. Lo inesperado o inusual

Si pudiéramos realizar un encefalograma de los espectadores mientras pasan los anuncios, veríamos que en algunos instantes están como en un letargo, y en otros momentos, en cambio, prestan toda su atención. La diferencia está en si el anuncio les sorprende o no. Si aparece en él algo inesperado o inusual.

La buena publicidad ha de conseguir despertar o sacar de un letargo a tantas mentes que, mientras miran anuncios demasiado predecibles, están como dormidas, con la vista puesta en el infinito.

El spot de Perrier, en el que suben a una colina, en lo alto de la cual está la botella, por un lado una chica y por otro un león, sorprende cuando al llegar ambos arriba al mismo tiempo, la chica ruge más fuerte que el león y éste se va, dejando que sea ella quien disfrute con su agua Perrier.

Lo inesperado o lo inusual choca, despierta, hace pensar y es más memorable. Y no sólo cuando la idea es sorprendente. También las cosas más normales, sacadas de su contexto, o en localizaciones atípicas, llaman poderosamente la atención.

ción. Si estamos en una conferencia, y una azafata deja un vaso y una botella de agua encima de la mesa del conferenciente, al cabo de media hora muy pocos recordarán si el agua ya estaba allí, o la colocó una azafata. Pero si entrara por la puerta una joven montada en un caballo blanco, vistiendo una capa roja de diez metros de larga, dejará el vaso y el agua sobre la mesa, y se fuera al galope, no lo olvidaríamos en nuestra vida, y dentro de muchos años aún se lo explicaríamos a nuestros nietos. Ésa es la diferencia entre lo esperado o usual y lo inesperado o inusual.

Cuando vemos en un gran spot americano diferentes coches entrando por las puertas de sus casas y, de repente, un Jeep llega a la suya y en vez de verla hay un montón enorme de piedras, que sube como si nada, recibimos un impacto simplemente porque no nos lo esperamos.

16. Simplicidad

El espectador no se sienta delante del televisor para descifrar spots ininteligibles, ni el conductor detiene su coche para poder entender mejor el contenido de una complicada valla de carretera. Por eso, la simplicidad es fundamental en publicidad.

El gran arquitecto Mies van der Rohe, conocido por su extraordinaria y brillante simplicidad, dijo que en arquitectura «less is more» (menos es más). En publicidad pasa lo mismo. Menos, suele ser más. Eliminar cosas, la mayor parte de las veces, es más útil que añadirlas. Aunque la tendencia lógica del cliente sea la contraria. No es fácil hacer entender a alguien que ha de pagar un dineral por unos segundos de silencio o por un espacio en blanco, aunque tal vez ese silencio o ese blanco sean fundamentales para la campaña.

El maestro Moraleda, uno de los mejores compositores de música para publicidad que he conocido, me lo demostró una

vez. Estábamos grabando un *jingle* para un anuncio y le pregunté si podíamos subir un poco más la guitarra. Lo hizo. Después le pedí si podía subir un poco más los instrumentos de ritmo: la batería y el bajo. Y también lo hizo. Por último, quise subir también los coros y la voz solista. Moraleda se giró y me miró con una sonrisa. Entendí enseguida lo que sucedía. La música seguía siendo la misma, sólo que todos los instrumentos y la voz sonaban un poco más fuerte.

Moraleda me dio el secreto: siquieres que algo destaque en música, quita todo lo accesorio y deja sólo lo fundamental. Fíjate en los grandes compositores y en sus conciertos de flauta. Cuando llega el solo, los otros cien instrumentos de la orquesta sinfónica permanecen en silencio, y entonces la modesta flauta suena ella sola, captando toda la atención del público, hasta de los que ocupan las últimas filas.

Aquel día aprendí que, en muchas ocasiones, es mejor suprimir lo innecesario de un anuncio, para que lo fundamental destaque. Country Manor es un vino blanco que se anuncia situándolo al lado de una fuente de mejillones que, simplemente, se ponen a aplaudir. ¡Brillante!

Nadie reclamará a la empresa si el Automatic CD Pioneer que le acaban de instalar no sacude el puente de su localidad. Lo que sí recordará el espectador es que el sonido Pioneer es realmente potente.

En el mundo del arte, la exageración también es memorable e identificable. Los personajes delgadísimos de El Greco, los cuellos desmesuradamente largos de Modigliani, o actualmente los famosos gordos y gordas de Botero, son algunos ejemplos.

El cambio de escala es también muy importante. Si en una valla ponemos un coche, su tamaño no ditarirá demasiado de los que estén aparcados ahí delante, con lo que su impacto visual será pequeño. Imaginemos ahora una cerilla ocupando los ocho metros de largo de la valla. Su fuerza visual es enorme. ¿Por qué esta diferencia, si en los dos casos estamos mostrando, simplemente, el producto? Muy sencillo, porque lo que realmente impacta es ver el producto ampliado ¡más de trescientas veces! Del mismo modo, uno de los cuadros más memorables de Magritte es una manzana que ocupa toda una habitación.

También el uso del producto llevado al límite puede ser un modo adecuado de resaltar lo que nos interesa, a través de la exageración. La famosa campaña de la telefónica italiana arranca con un condenado a muerte que expresa su última voluntad: «¿Puedo hacer una llamada?». Y empieza a hablar tanto rato con amigos y familiares, que el pelotón de ejecución se acaba yendo. La campaña consta de varios spots, donde vemos al protagonista que sigue y sigue hablando por teléfono.

Exagerar no es mentir un poquito. Exagerar es hacerlo mucho, tanto que nadie se pueda llevar a engaño. Todo el mundo sabe que la potencia de un CD para automóvil no puede mover un puente. Por eso, cuando vemos que el compact disc de coche Automatic CD Pioneer es capaz de agitar el puente de San Francisco, no podemos evitar una sonrisa.

17. Exageración, cambio de escala

o uso del producto llevado al límite

Cuando empecé a trabajar en creatividad, una de las primeras cosas que hacíamos era exagerar el producto, sus prestaciones, el resultado, todo, con tal que el mensaje fuera memorable, notorio.

Exagerar no es mentir un poquito. Exagerar es hacerlo mucho, tanto que nadie se pueda llevar a engaño. Todo el

18. Símbolos visuales y animales

Es un camino creativo que expresa una idea de forma visual para hacerla más memorable y duradera.

Hay muy buenos motivos para decidirse por este camino. El ser humano recuerda más y mejor lo que le entra por el nervio óptico que lo que le entra por el nervio auditivo. Esto explica que muchas veces reconocemos a una persona al ver su cara, su imagen entra en nuestro cerebro por el nervio

óptico, y no consigamos recordar su nombre, sonido que entra por el nervio auditivo. Está comprobado también que se recuerda más lo concreto que lo abstracto, lo que significa o representa algo, que lo que no significa o representa nada. Los símbolos superan las barreras idiomáticas y se reconocen instantáneamente.

Cuando nos planteamos una de las últimas campañas para Winterthur, decidimos escoger un símbolo como distintivo de la seguridad del conductor. Tras pensar en varios, nos decidimos por un automóvil rodeado de neumáticos. El resultado fue una buena imagen gráfica, que más tarde se utilizaría para cubrir uno de los edificios más emblemáticos de esa compañía de seguros.

Uno de los símbolos visuales de más éxito de la publicidad de estos últimos años han sido los osos blancos de Coca-Cola. No me cabe duda de que tuvieron su impacto publicitario, y la mayor evidencia es que en Atlanta, durante los Juegos Olímpicos de 1996, se podían contar en las tiendas diez osos de Coca-Cola por cada mascota de los Juegos. Y eso que el «*What is it?*», llamado después *«Is it?»*, era la única mascota oficial.

Los animales son, tal vez, los símbolos visuales más utilizados en publicidad. El lanzamiento del agua Valvert de Nestlé, en Francia, se hizo con una magnífica película cuyos protagonistas eran dos osezños. También la compañía de seguros Santa Lucía utiliza osos blancos en su publicidad. El banco South Carolina tiene como único actor de su premiado *spot* a un orangután.

Finalmente, no puedo dejar de mencionar al brandy Venter con su famoso toro que, por razones culturales e históricas,

tóricas, consiguió el indulto cuando fue prohibida la publicidad exterior en las carreteras españolas, convirtiéndose automáticamente en un mito.

19. Analogía

La analogía, según el diccionario Casares, es una relación de semejanza entre dos cosas. Yo me ayudo muchas veces de analogías para la creatividad. La analogía sirve como camino creativo para explicar cosas que resultarían difíciles de explicar de otra forma. La analogía busca una asociación de ideas en la mente del que recibe el mensaje.

Hace unos años, el profesor David Aacker de la Universidad de Berkeley, con quien di un seminario sobre marcas en el IESE de Barcelona, me explicó que en ese momento, en su universidad, estaban haciendo un estudio sobre la analogía en la publicidad.

Una de las mejores analogías que hemos hecho en la agencia es una campaña gráfica para Levi's. Sin mostrar el producto en ningún momento, transmitimos el mensaje mediante la imagen de un cerebro con una etiquetita Levi's y un breve texto: «Cuanto más lo usas, mejor está». Y en otro original, con la cola de una enorme ballena, siempre con la etiqueta Levi's y otro texto: «Cuanto más lo lavas, mejor queda». Esta campaña ha ganado infinidad de premios, el más importante de ellos el Gran Clio o Gran Prix del Festival Clio en San Francisco, uno de los más prestigiosos del mundo. Un Gran Prix en Clio, en Cannes o en el Festival de Nueva York, es equivalente a decir «la mejor publicidad del mundo de ese año».

La analogía es un tipo de publicidad «inteligente» que juega de alguna forma con la percepción y el entendimiento del consumidor.

Ogilvy & Mather Righford de Sudáfrica utilizó una analogía para realizar una de las películas más premiadas de ins-

tituciones financieras. La de la perra que cuida a sus cachorros y a un cachorro de leopardo, porque como dice el texto «en el Nedbank cuidamos por un igual a todos nuestros clientes, porque nunca se sabe en lo que se pueden convertir».

Una variante son las analogías antropomórficas, donde la relación de semejanza se realiza siempre utilizando como elemento de comparación al ser humano.

Recuerdo una campaña que hicimos para el Gobierno de la Generalitat, en la que utilizábamos una analogía antropomórfica. Nuestro objetivo era involucrar a la gente y decirle que cuando se quema un bosque también se quema una parte de ellos. Anteriormente se habían hecho muchas campañas para evitar los incendios, pero los resultados de las investigaciones decían que la gente veía el *spot*, lo sentía mucho, pero seguía tirando colillas encendidas al suelo.

La idea me surgió mirándome al espejo. Si yo fuera Catluña, mi pelo podría ser el bosque, y desde luego no se me ocurriría dejar ahí una colilla sin apagar. En el *spot*, el modelo publicitario se dejaba una colilla en el pelo y seguía hablando. Al cabo de un rato empezaba a salirle humo. Ahora sí, sacaba la colilla de su pelo y decía: «¿Fuego en el bosque? ¡Sácatelo de la cabeza!». El anuncio fue un éxito y los resultados así lo demostraron.

Una de las campañas internacionales analógico-antropomórfica más completa, hecha por Ogilvy & Mather Europe ha sido la del Ford Fiesta, titulada «Caras». Vemos, en más de veinte *spots* diferentes, caras que equivalen a prestaciones del coche: faros que se pueden dirigir individualmente hacia donde convenga, nuevo sistema de suspensión, etc.

20. Trozos de cine

Del mismo modo que los trozos de vida son partes de la vida misma, los trozos de cine son como pequeños fragmentos de

una película larga, convertidos en *spot*. Evidentemente, pueden ser de acción, de suspense, de humor, de miedo y de todos aquellos temas que toca habitualmente el cine largo.

El primer *spot* que vi, dentro de este camino creativo, fue el de los cigarrillos Benson & Hedges, rodado por el gran director de cine Bob Brooks, que simulaba una acción de cine de espionaje en una plaza céntrica de Estambul.

Hace unos años, Argentaria vendió un montón de acciones con un magnífico *spot* de indios. La precaución que debe tenerse siempre es que el producto aparezca en ese trozo de cine de forma natural, y no metido con calzador.

Por supuesto, también son trozos de cine aquellas escenas sacadas íntegramente de una película larga y convertidas en un *spot*, como en el caso de las cervezas Holsten Pils, que reviven a Marilyn Monroe.

5.4. LA FORMA DE LOS CAMINOS CREATIVOS

Cada camino creativo señala el concepto fundamental de cada pieza publicitaria. Pero esa pieza, *spot*, anuncio de prensa, valla o lo que sea, puede tomar tantas formas distintas como permita la imaginación. Incluso la forma de otro camino. Así por ejemplo, la maravillosa analogía que realiza el Volkswagen Polo para transmitir que cuando uno siente peligro se hace pequeño, toma la forma del camino de la violencia y la transgresión. ¡Cuántas películas parecen de humor y tienen solamente la forma del humor!

¿Cuándo una música es el concepto y cuándo la forma? Muy sencillo, si la quitamos y no queda nada del *spot*, seguramente será algo más que la forma, será probablemente el concepto. Si puede ser sustituida por otra será, casi seguro, formal. Esto sucede con casi todos los caminos creativos.

Algunos directores de cine publicitario han sabido dar a sus anuncios una personalidad tal, que muchos creativos los

mencionan durante el proceso de creación diciendo: «Imagino una película con la naturalidad de Joe Pitka o la modernidad de Tony Kaye, o un casting personalísimo como los de Sedelmaier».

Durante muchos años se decía que cuando no había una idea, la realización tenía sobre sí todo el peso de la comunicación. Y eso fue verdad parcialmente. Muchos directores de arte y directores cinematográficos de publicidad han aportado grandes ideas visuales a la publicidad. Los valores de reelaboración y producción son incalculables: desde las infinitas posibilidades de la imagen real a los dibujos animados, las ilustraciones, las animaciones por ordenador...

Los dibujos animados fueron una buena parte de la publicidad de los años sesenta y setenta, y luego cayeron en desuso hasta que prácticamente desaparecieron de nuestras pantallas. Hoy en día, a nivel mundial, vuelven a verse campañas basadas en el dibujo, la ilustración y sobre todo la animación por ordenador. Como la campaña «Martell, art of cognac», de la que ya hemos hablado en el camino creativo del origen, historia del producto o de la marca.

El dibujo animado es especialmente efectivo en campañas dirigidas al público infantil. En España tenemos excelentes realizadores de dibujos animados, cuyas series se exportan a todo el mundo.

En la historia de la creación artística, homenajear a otro creador es algo que se ha utilizado muchas veces. Picasso hizo un homenaje a *Las Meninas* de Velázquez y pintó toda una serie que está en el Museo Picasso de Barcelona, basada en ese famosísimo cuadro de uno de los más grandes pintores españoles. El Equipo Crónica cimentó su fama reinterpretando cuadros famosos de pintores inmortales. Directores de cine han vuelto a rodar películas enteras o fragmentos. Muchos guiones de cine nacen de un cuento o de una novela. Y no digamos en el campo de la música, donde grandes compositores han escrito o hecho variaciones sobre temas de otros.

Durante muchos años se decía que cuando no había una idea, la realización tenía sobre sí todo el peso de la comunicación. Y eso fue verdad parcialmente. Muchos directores de arte y directores cinematográficos de publicidad han aportado grandes ideas visuales a la publicidad. Los valores de reelaboración y producción son incalculables: desde las infinitas posibilidades de la imagen real a los dibujos animados, las ilustraciones, las animaciones por ordenador...

Los dibujos animados fueron una buena parte de la publicidad de los años sesenta y setenta, y luego cayeron en desuso hasta que prácticamente desaparecieron de nuestras pantallas. Hoy en día, a nivel mundial, vuelven a verse campañas basadas en el dibujo, la ilustración y sobre todo la animación por ordenador. Como la campaña «Martell, art of cognac», de la que ya hemos hablado en el camino creativo del origen, historia del producto o de la marca.

El dibujo animado es especialmente efectivo en campañas dirigidas al público infantil. En España tenemos excelentes realizadores de dibujos animados, cuyas series se exportan a todo el mundo.

En la historia de la creación artística, homenajear a otro creador es algo que se ha utilizado muchas veces. Picasso hizo un homenaje a *Las Meninas* de Velázquez y pintó toda una serie que está en el Museo Picasso de Barcelona, basada en ese famosísimo cuadro de uno de los más grandes pintores españoles. El Equipo Crónica cimentó su fama reinterpretando cuadros famosos de pintores inmortales. Directores de cine han vuelto a rodar películas enteras o fragmentos. Muchos guiones de cine nacen de un cuento o de una novela. Y no digamos en el campo de la música, donde grandes compositores han escrito o hecho variaciones sobre temas de otros.

La publicidad, definida por un famoso crítico como una de las artes del siglo XX, también rinde homenaje a pintores como Magritte, a directores como Orson Welles y, por descontado, a músicos de todo tipo. Hay que distinguir, sin embargo, entre homenaje y plagio, ya que es fácil saltar de un punto a otro.

Por otra parte, la televisión ha demostrado con la repetición de las jugadas lo interesantes que éstas pueden llegar a ser. Ver repetido un tema en nuestra comunicación publicitaria, a la misma velocidad, o a cámara lenta, puede fijar el interés en ese momento y hacerlo más atractivo.

La repetición es también el secreto de los calidoscopios. La misma imagen repetida simétricamente ocho veces puede crear algo nuevo y fascinante de una imagen normal o incluso banal.

El famoso fotógrafo Henri Wolf dice en su libro *Visual Thinking*: «La repetición es la herramienta preferida de la publicidad. Un mensaje dicho sólo una vez es un susurro en el bosque, mientras que un mensaje repetido mil veces es inevitable, a veces incómodo, pero siempre recordado». Y añade: «Hace años, había en Nueva York dos preciosas niñas gemelas, que trabajaban como modelos fotográficas. Eran casi siempre contratadas como pareja. La fascinación no tenía que ver con su belleza, sino con que eran prácticamente iguales». Seguramente por eso la campaña de Trina, donde repetíamos cada uno de los personajes tres veces, tuvo tanta recordación.

El extraordinario artista contemporáneo Andy Warhol basó una parte importante de su fama en la repetición de lo cotidiano. Entre sus cuadros más conocidos está uno en que la botella de Coca-Cola se repite ciento doce veces, otro en que lo que se repite es un billete de un dólar y, por supuesto, las series de los retratos repetidos de Marilyn.

Y así, podríamos seguir con ejemplos formales hasta el infinito. Las formas, como ya he dicho antes, no tienen límite. Ni tampoco ha de tenerlo la imaginación de los creativos.

5.5. COMBINACIÓN DE CAMINOS

Como he dicho en la introducción de estos veinte caminos creativos, las posibilidades de combinatoria entre partes de cada uno de ellos es infinita. Por ejemplo, el *spot* brasileño de Araldite en que se pegan o se juntan dos cosas que parecen imposibles de juntar, una lata de Coca-Cola y otra de Pepsi Cola, es un problema-solución, una demostración, una com paración, una analogía, un símbolo visual, utiliza la música de forma maravillosa, le da la vuelta a las cosas y muestra un claro ejemplo de cambio de rol. No está mal, ¿verdad? Se podría pensar que es un *spot* complicadísimo. Pues no. Es extraordinariamente simple.

5.6. LO QUE NOS ENSEÑÓ PICASSO

Unas palabras, ahora, de cómo se juzga la creatividad. Imaginemos que estamos en 1907, visitando una exposición de cuadros de Picasso, de su época azul y rosa. Hemos terminado de recorrer la exposición, y el dueño de la galería, visto nuestro interés por el arte, nos pide que pasemos a una sala anexa para hacernos un test. Allí nos encontramos con otros amantes del arte, mirando un cuadro titulado *Les demoiselles d'Avignon*. El director de la galería nos pide nuestra opinión acerca de ese cuadro cubista. ¿Cuál hubiera sido el resultado de ese test? Probablemente, el cien por cien de los entrevistados se hubieran manifestado en contra. ¡Díganle a Picasso que ni se le pase por la cabeza cambiar de estilo! ¡A quién se le ocurre dejar de pintar algo tan maravilloso para hacer esto tan incomprendible! Yo no compraría este cuadro jamás!... Y así sucesivamente. He visto y asistido a muchísimas investigaciones en mi vida para saber que ésa hubiera sido la respuesta.

Igual que si Dick Fosbury hubiera intentado testar su

manera de realizar el salto de altura, antes de los Juegos Olímpicos de México. ¿Saltar de espalda? ¡Qué tontería!

O un poco más cerca en el tiempo, y con algo más cotidiano, ¿quién, hace veinte años, hubiera dicho en un test o en una reunión de grupo que la idea de envasar la leche, el agua y los zumos en cartón era excelente? ¿En cartón? ¡Pero si no se verá lo que hay dentro!

Es evidente que hay ideas que no se pueden testar. Y lo dice una persona como yo, que en *El Libro Rojo de la Publicidad* dedico un capítulo entero a la investigación y que afirmo que es imprescindible en el marketing. Pero hay que saber qué es lo que se puede investigar y qué es lo que no. Mi amigo, el destacado arquitecto y diseñador Oscar Tusquets, opina lo mismo, y en su libro *Más que discutible* habla del «marketing de lo conocido» y confirma lo absurdo de testar diseños que lo que pretenden es romper moldes.

Seinfeld, uno de los cómicos americanos que con su *show* de televisión ha batido todos los récords de audiencia de la televisión norteamericana, en diciembre de 1997 se estaba planteando si seguir o no con la serie. Algunos ejecutivos de la cadena, viendo peligrar miles de millones, le sugirieron hacer una encuesta para preguntar al público su opinión sobre cuál debía ser la decisión final. A lo que Seinfeld respondió: «No, cuidado, ése es mi trabajo. Los resultados de las primeras encuestas sobre nuestra serie fueron desastrosos. La gente la odiaba. Y ahora, mira. Si tú eres el piloto de un avión, no preguntas a los pasajeros qué es lo que debes hacer. Ellos quieren sentir que la situación está bajo control y que tú sabes qué hacer en cada momento. Que me sugieran algo así demuestra que todo el sistema de estudios de mercado de la televisión es ridículo. Es estúpido, no debes preguntarle a la gente lo que piensan. Tú les tienes que decir lo que deben pensar. Ése es nuestro trabajo y eso es lo que significa ser creativo».

Hay que ser capaces de salir del círculo vicioso que se produce cuando una empresa encarga una investigación sobre

hábitos de consumo para mejorar el producto o su publicidad y acaba concluyendo lo que ya sabía. El proceso es el siguiente: La empresa responsable de la investigación pregunta al consumidor cuáles son sus gustos, y éste siempre responde algo que ya le satisface y con lo que se encuentra cómodo. Con los resultados en la mano, el fabricante vuelve a producir o a publicitar lo que le gusta al consumidor, y éste consume o ve algo que ya sabía de antemano que le iba a gustar. El producto y su publicidad parece que funcionan en el mercado y el resto de empresas lo copian, o investigan también y llegan a la misma conclusión, con lo que el mercado se llena de productos y de campañas casi indistinguibles. ¿Qué sucede entonces? Que se vende por precio, con lo que nadie gana dinero y todos culpan de sus males al marketing.

La solución nos la enseñó Picasso, no una, sino muchas veces en su vida. Cuando uno está seguro de sí mismo, hay que atreverse a innovar, hay que anticiparse a los gustos de las personas, hay que tener agallas para presentar ideas nuevas capaces de enamorar a los consumidores, a lo mejor no el primer día, pero sí después. Y yo siempre digo que prefiero el euro de mañana al céntimo de hoy.

El marketing es de los valientes. De los que se atrevan a fabricar, comercializar y anunciar, lo que el consumidor necesitará y querrá ver en un futuro próximo. El éxito estará con los especialistas del «marketing de lo desconocido». Capaces de presentar productos, ideas y campañas, que al consumidor ni siquiera se le hubiera ocurrido pensar que podrían existir.

Picasso jamás preguntó qué tipo de pintura era la que gustaba a los marchantes o a los compradores. Si Picasso se hubiera guiado por las preferencias de su tiempo, hubiera pintado durante casi toda su vida realismo e impresionismo. La grandeza de Picasso yacía en su anticipación a los gustos del momento. Cuando su pintura realista empezaba a ser aceptada pintó a principios de siglo *Les demoiselles d'Avignon*, composición precubista que revolucionó la pintura moderna.

Incluso sus amigos más íntimos desaprobaron su osadía pre-guntándose por qué no seguía pintando aquello que más entusiasmaba y vendía. Cuando se desató la admiración por la pintura cubista, Picasso ya había evolucionado al neoclásico, y así sucesivamente. Su secreto fue hacerlo todo con un nivel de calidad tan alto que impuso su gusto al mundo y, hoy en día, no hay museo que se precie, que pueda prescindir de tener algunas obras de Picasso de sus diferentes épocas.

VALOR DE MARCA

En 1985 Levi Strauss & Co. tramitó una operación de recompra de sus acciones situadas en los mercados bursátiles. Para ello, se concertó un préstamo con un grupo sindicado de bancos por un importe de mil quinientos millones de dólares. Este *pull* de bancos sólo exigió como garantía la marca Levi's® para la concesión del crédito.

Para Levi's, al igual que para miles de empresas, su activo más importante es inmaterial e invisible.

6.1. LA MARCA AÑADE VALOR AL PRODUCTO

Hace unos años leí que en la populosa ciudad japonesa de Osaka no era recomendable salir a la calle calzado con las marcas de moda. Desde que la estrella del béisbol japonés, Ichiro Suzuki, apareció en público con sus Nike Air Max, una oleada de robos a jóvenes portadores de estas zapatillas invadió la ciudad. Pero el fenómeno no es sólo el de unas pandillas de atracadores que salen a la calle para conseguir los zapatos cueste lo que cueste. También se ha desarrollado una gran red de falsificaciones de la marca.

¿Por qué suceden estos hechos con una marca de material deportivo? Una razón podría ser el precio de este modelo de zapatilla que en Japón hace unos cinco años ascendía a tres-

cientos veinte dólares, unos doscientos noventa euros, pero también hay modelos de otras marcas que cuestan casi lo mismo. La razón es el valor añadido que han adquirido los productos deportivos Nike, y en especial sus zapatillas de deporte.

Y es que las marcas tienen valor porque añaden valor a las empresas que las poseen y, sobre todo, a los clientes que las adquieren. Las marcas se han convertido en un signo de identificación social y han adquirido el rol que solían monopolizar los objetos de lujo, sólo al alcance de unos pocos.

Es obvio que las marcas atraen y deslumbran a muchísima gente, pero si estamos hablando de entes inmateriales, ¿cómo podemos saber el valor concreto que tiene una marca para el consumidor final?

El investigador inglés Philip Jones sintió la misma curiosidad y realizó un estudio sobre el posible valor de una marca para el consumidor, publicado en su libro *What's in a Name*. Para poder llegar a unas conclusiones que ofrecieran una comparación entre marcas, llevó a cabo un test ciego en Estados Unidos, con tres marcas de cereales, una de ellas líder en el mercado. Eligió a un grupo de personas y les dio a probar los tres cereales, sin mostrarles la marca.

El resultado fue el siguiente:

Marca A (líder en el mercado)	- 47% de preferencia
Marca B	- 27% »
Marca C	- 26% »

Más tarde, les volvió a dar a probar los mismos cereales, esta vez permitiendo que viesen las marcas. Los resultados obtenidos fueron entonces:

Marca A (líder en el mercado)	- 59% de preferencia
Marca B	- 26% »
Marca C	- 15% »

La marca A, líder en el mercado, obtuvo un 12 por ciento más de aceptación en el segundo test, cuando el consumidor probó el producto sabiendo de qué marca se trataba. Ese 12 por ciento era, por tanto, el valor que la marca añadía al producto.

6.2. LA LLAVE MAESTRA DEL MERCADO

Durante los años ochenta y noventa hemos podido observar cómo grandes empresas han hecho inversiones espectaculares para adquirir marcas cuyo auténtico valor no aparece, en la mayoría de ocasiones, en los balances. Y es que, en este período de tiempo, muchos se han dado cuenta de que las marcas se han convertido en un valor importantísimo.

Históricamente las marcas no han sido valoradas como se merecen. Cuando Kohlberg Karvis Robert absorbió RJR Nabisco por veinticinco mil millones de dólares y Philip Morris adquirió Kraft Foods por unos trece mil millones de dólares (pagando seis veces más que el precio real de la empresa que adquiría), pocos vieron que ambas compañías estaban comprando una cantidad incalculable de valor añadido y unos intangibles muy superiores a lo que habían pagado.

Gillette es el primer productor mundial de maquinillas y espuma de afeitar, de máquinas eléctricas y de cepillos dentales Braun, de bolígrafos Paper Mate y de plumas y otros instrumentos de escritura bajo las marcas Parker y Waterman. Las personas que llevan las riendas de Gillette conocen bien el mundo de las marcas y confían plenamente en ellas. En septiembre de 1996 Gillette compraba la empresa de pilas alcalinas Duracell, mediante un intercambio de acciones por valor de siete mil millones de dólares.

Esta compra representó una excelente estrategia para Gillette. Duracell encajaba perfectamente en su propósito de mantener un liderazgo mundial en diferentes gamas de pro-

ductos, colocando otra línea de alto rendimiento a través de sus canales de distribución. Por su parte Duracell, con los recursos de Gillette, podrá desarrollar su liderazgo mundial en pilas más rápidamente.

John Stuart, anterior presidente de Quakers Oats, está convencido del poder de las marcas desde hace mucho tiempo: «Si esta empresa tuviera que dividirse, yo me quedaría encantado con las marcas, los nombres registrados, y los demás podrían llevarse los ladrillos y el cemento. Les aseguro que las cosas me irían mejor a mí».

Se estima que alrededor del 20 por ciento de las nuevas marcas fracasan en el mercado. Por eso, muchas veces, es mejor adquirir una marca existente o una compañía con marcas establecidas que construir una marca desde cero.

Una marca con un gran valor añadido tiene una base de clientes fieles, el poder de presionar a la distribución, la posibilidad de extender la línea de productos y un lugar de honor en los lineales.

Otro ejemplo que demuestra el valor de la marca es la aparición de las marcas blancas. Nacidas para plantar cara a las marcas tradicionales, han acabado por imitarlas en casi todo. Y de blancas ya no tienen nada.

Hipermercados y otras grandes superficies, junto al *hard discount*, son las fórmulas que en mayor medida han dado el salto a la expansión de su propia marca, como base de su estrategia comercial.

Hoy en día, las grandes superficies y cadenas de distribución pueden llegar a negociar el margen de venta con el fabricante. En caso de no alcanzar un acuerdo, el distribuidor puede negarse a tener el producto en su establecimiento. Es aquí cuando entra en juego el valor de la marca. Con los productos que gozan de gran fidelidad, y que son fijos en la cesta de la compra, el distribuidor no puede negociar. ¿Qué pensaría el consumidor de una gran superficie en la cual no hubiera Coca-Cola o Nescafé?

6.3. ¿POR QUÉ COMPRAR UNA MARCA?

Hay grupos financieros que conocen muy bien el poder de las marcas y que han construido grandes imperios gracias a ellas. Uno de ellos es Luis Vuitton Moët Hennessy, líder mundial del negocio de lujo, con una gama de productos que abarca desde *champagne* y otras bebidas de renombre, hasta pieles, maletas, cosméticos y perfumes: Christian Dior, Cellini, Christian Lacroix, Moët Chandon, Dom Perignon, Loewe y los Duty Free Shoppers (DFS). Todas ellas son marcas de prestigio que han conseguido llegar muy alto gracias a su posicionamiento.

En un estudio sobre veintidós categorías de producto, se analizaron comparativamente las marcas que eran líderes en 1925 y las que en estas mismas categorías lo eran en 1985. El estudio puso de relieve que diecisiete de las veintidós marcas que eran líderes en 1925 seguían siéndolo sesenta años después.

Por eso, muchas veces es mejor comprar una marca acreditada que intentar lanzar una nueva. Una marca ya conocida acostumbra a tener clientes fieles, y le resulta más fácil atraer clientes nuevos. También una buena marca suele ser una barrera difícil de franquear por la competencia. En muchos países es prácticamente imposible introducir en los canales de distribución una nueva marca, sin una enorme inversión en publicidad y promoción.

6.4. ¿CUÁNTO VALE UNA MARCA?

Parece demostrado que en un mercado cada vez más competitivo, cada vez más global y sometido a un cambio continuo, las marcas son uno de los valores más firmes y estables a través del tiempo.

A mi modo de ver, la forma más sencilla de calcular cuánto vale una marca es preguntarse cuánto dinero y tiempo

costaría volver a construirla, alcanzando la misma participación de mercado, infraestructura y posicionamiento. El precio de la marca sería la suma de las inversiones publicitarias y de marketing, además del número de años invertidos para llegar a la misma situación de mercado. Si evaluamos todas estas variables veremos que hay marcas que tienen un precio incalculable.

Existe un deseo natural por obtener una estimación real del valor financiero de la marca. Un estudio riguroso del valor de las marcas es el que realiza cada año la prestigiosa revista de economía *Financial World*, juntamente con la empresa Interbrand Group. Según el mismo, los dos componentes más importantes en la evaluación de una marca son los beneficios atribuibles a ésta y el múltiplo poder-marca.

El valor de las marcas que establece *Financial World* se basa en los ingresos netos que cada una produce y en un parámetro en el que interviene el capital empleado en crear la marca, los impuestos que paga la casa matriz, la posición de liderazgo en su sector, la estabilidad de la marca, el nivel de protección legal y la capacidad de cruzar fronteras geográficas y culturales, entre otras variables.

El múltiplo poder-marca proporcionado por Interbrand tiene en cuenta siete factores:

1. Liderazgo: la habilidad de la marca para influir en el mercado.
2. Estabilidad: la habilidad de la marca para sobrevivir.
3. Mercado: la fuerza del entorno de mercado de la marca.
4. Internacionalidad: la habilidad de la marca para cruzar fronteras geográficas y culturales.
5. Tendencias: la orientación de la importancia de la marca para su sector.
6. Apoyo: la efectividad de las comunicaciones de marca.
7. Protección: el derecho legal del dueño de la marca.

A) *El licensing o cómo añadir valor a su marca*

Hace un tiempo fui a recoger unos libros que había dejado para encuadrinar, y el encuadrador me dijo: «Le hago una factura, no vaya a ser que le ocurra lo que a Mortadelo y Filemón». Aquel comentario simpático me confirmó que habíamos acertado en la elección de esos personajes de cómic para transmitir el mensaje que quería dar el Ministerio de Hacienda.

Algunas veces es muy beneficioso para la marca relacionarla con una imagen ya consolidada. Le añade valor. Para ello, tendremos que comprar los derechos que nos permitan explotar esa imagen. El *licensing* es la cesión del derecho de uso de unas imágenes o conceptos para su aplicación en un producto determinado.

En 1988, la empresa Sunkist recibió diez mil trescientos millones de dólares en concepto de derechos por la utilización del nombre de su marca. Un grupo de licenciatarios creyó que el valor de la marca Sunkist era el adecuado para lanzar al mercado más de cien productos relacionados con las naranjas y las vitaminas. Sunkist Fruit Gems, soda de naranja Sunkist (Cadbury Schweppes), zumos de fruta Sunkist (Lipton), Sunkist Vitamina C (Ciba Geigy). La fuerza de la marca consiguió que todos estos productos entraran y se asentaran en sus respectivos mercados. Algo muy difícil hoy en día.

Otro ejemplo de una buena utilización de licencia es el Ford Fiesta Dragons y el Ford Ka Dragons. En este caso, dos modelos de coches utilizan el nombre y la imagen de un equipo de fútbol americano. Este equipo, afincado en Barcelona, ha ayudado a potenciar las ventas aprovechando su aceptación entre los aficionados a este deporte.

B) *Barbie: el valor de una muñeca universal*

Mattel ha conseguido crear un producto único, una muñeca que se ha convertido en la franquicia más fuerte en la industria del juguete y que Wall Street ha valorado en más de dos mil doscientos millones de dólares.

Como propietaria de la marca, Mattel ha cuidado a Barbie como si de un ser humano privilegiado se tratara. Su crecimiento, su educación... todo ha sido previsto. De esta manera ha conseguido llegar a la madurez tan joven como el primer día.

Barbie ha conseguido tener su propio mundo, inalcanzable para el resto de muñecas que han querido parecerse a ella. La prueba es que ha habido muchas imitadoras de Barbie y la mayor parte de ellas han fracasado en todos los mercados. Parece extraño ya que se trata de un producto muy fácil de imitar. Producir una muñeca con las mismas características que Barbie no es imposible. Y crear unas campañas de publicidad tan efectivas para otra muñeca tampoco, ni por creatividad ni por coste. ¿Por qué, entonces, Barbie no ha podido ser nunca desbancada de su pedestal?

La respuesta la encontraremos en la identidad del producto. Es fundamental saber lo que queremos para el producto. Y éste es uno de los secretos de Mattel: todos los directores de la empresa conocen a la perfección el producto Barbie. Y cada uno de ellos sabe lo que Barbie puede ser y lo que Barbie no puede ser. De esta forma, será muy difícil, por no decir imposible, ver a una Barbie con el pelo rapado al cero o con un vestido que no realce su figura.

Un *spot* puede ser brillante y gustar mucho al público infantil, pero no llegará a la niña si no es totalmente Barbie. En la mente de su público, el mundo de Barbie es de una manera y no puede ser de otra.

El aspecto de Barbie es siempre fresco, actual, optimista e idealista. Barbie elige calidad en las cosas que hace y en la

ropa que viste. En cualquier actividad, no importa la que sea, Barbie añadirá un toque de clase y personalidad. Barbie es admirable pero accesible. Es el ideal al que aspira cualquier niña. Personifica sus sentimientos, su fantasía, un estilo de vida donde los sueños se vuelven realidad. Es una muñeca que encarna belleza, encanto y diversión.

Barbie es cliente de Ogilvy & Mather desde que hizo su debut en televisión en 1959. Y puedo asegurar que Mattel ha sabido interpretar a la perfección lo que David Ogilvy dijo hace muchos años: «No hace falta cambiar los productos, porque lo que cambian son sus consumidores».

Naturalmente, Barbie ha ido evolucionando con los tiempos. Pero su identidad de marca sigue siendo la misma.

Las niñas se hacen mayores y dejan paso a otras generaciones. Pero Barbie nunca pierde definitivamente a sus aficionadas. Hay mujeres casadas que han guardado sus muñecas Barbie, pensando que algún día sus hijas podrán llegar a jugar con ellas. Y si no, estas muñecas acabarán siendo piezas de colección que alcanzarán precios altísimos en subastas y exposiciones.

6.5. FALSIFICACIÓN DE MARCA

La falsificación es una consecuencia directa del valor de las marcas. No hace muchos años, sólo se falsificaban joyas o dinero. Hoy en día, y tal como hemos visto al principio de este capítulo, los falsificadores han encontrado un filón en el valor que han adquirido las marcas. Estos profesionales de la falsificación proliferan por las esquinas de las principales ciudades del mundo vendiendo productos falsificados por la décima parte de lo que costarían los originales. Éste es uno de los problemas más graves con los que se encuentran la mayoría de las marcas que aparecen en este libro.

Artesana al principio, la falsificación se ha convertido en

un asunto de redes mundiales muy bien organizadas. Los productos falsificados cuestan cinco o diez veces menos que el producto original. La rentabilidad de una buena falsificación es justificada. Los productos falsificados no precisan de ninguna inversión en la creación, búsqueda, desarrollo, publicidad, distribución o servicio posventa.

Esta usurpación de la identidad puede tener varios aspectos, la imitación fraudulenta de un producto, la utilización fraudulenta de la marca, la competencia desleal o la piratería de sus marcas.

Hace unos años leí un artículo que hablaba de la falsificación de marcas en España. Según las estimaciones de las asociaciones que trabajan en defensa de la autenticidad de la marca comercial —Andema y Promarca—, en la comunidad de Madrid se fabrican cada año artículos falsificados por valor de algo más de trescientos millones de euros. En general, las marcas más falsificadas son las que tienen mayor prestigio entre el consumidor, como Chanel, Levi's, Rolex, e incluso Cola Cao y Coca-Cola.

Lo mismo sucede en la mayoría de países industrializados. Un informe realizado por la Cámara de Comercio International, estimaba que el volumen de este negocio a nivel mundial es de más de setenta y ocho mil millones de euros.

La falsificación produce enormes perjuicios a las empresas pero también a la sociedad. Así, la falsificación representa, aproximadamente, el 5 por ciento del comercio mundial.

Estas falsificaciones llegan también a otros sectores como el de los recambios de automóvil o los medicamentos. Se calcula que la falsificación de medicamentos supone un volumen de negocio de doce mil millones de dólares. Como consecuencia de ello, las empresas se ven obligadas a destinar todos los años una cantidad muy importante de dinero para combatir las imitaciones fraudulentas con investigaciones, procesos legales y campañas de publicidad para advertir a los consumidores de este tipo de comercio.

El número de productos vendidos con la marca Cartier en todo el mundo es ocho veces superior al fabricado por la marca original. Para combatir esta falsificación, Cartier considera necesaria la destrucción física y pública de la totalidad del stock de productos falsificados requisados. De esta forma, intenta hacer desaparecer del mercado el producto causante de la infracción, disuadir a los falsificadores de reincidir y prevenir al público del fraude cometido.

Otra modalidad fraudulenta, en muchas ocasiones permitida, es la piratería de marcas. Ésta consiste en registrar todo tipo de marcas, susceptibles de expansión a otros países, antes de que el propietario real de la marca decida establecerse en el mismo mercado. Cuando éste se interesa por el mercado en cuestión, se encuentra con que su marca ya está registrada.

Para adquirir el derecho legal de utilizar una marca comercial basta con ser el primero en hacerlo. Este derecho se conserva año tras año siempre que la marca se utilice debidamente y sin interrupción. De esta forma, la empresa se ve obligada a negociar la compra del derecho de propiedad con el individuo que se adelantó en el registro de la marca. El caso más conocido de piratería de marcas comerciales fue el del químico Robert Aries, que registró trescientas treinta marcas en Mónaco, al entrar en vigor un nuevo acuerdo internacional sobre marcas.

En algunos mercados, como el norteamericano o el inglés, en caso de conflicto se considera propietario de una marca al que la utilizó antes; en otros, como el español, el francés, el italiano o la mayoría de los europeos, la propiedad de una marca se obtiene al registrarse.

Y a mayor falsificación, más inversión en proteger las marcas.

Una de las marcas más falsificadas y copiadas del mundo es Levi Strauss. La notoriedad de la que goza la marca hace que ésta sea constantemente falsificada. Levi Strauss & Co. de

San Francisco, propietaria de todas las marcas que existen bajo el paraguas de Levi's (Levi Strauss, 501, Two Horse, Red Tab, Quality never Goes out of Style, Living Legend, Dockers...), decidió hacer frente a estas falsificaciones, creando un Departamento Interno de Defensa de la Marca en muchos de los países en los que distribuye sus productos.

La primera medida de Levi Strauss para proteger sus marcas consiste en registrarlas en el mundo entero, así como todas sus patentes y modelos de la empresa.

La segunda, y no menos importante, es vigilar permanentemente los diferentes mercados, para detectar lo antes posible la aparición de falsificaciones, e investigar su origen (distribuidores y fabricantes).

Sólo eliminando las falsificaciones, se puede garantizar a los consumidores la calidad, la resistencia y el estilo que esperan de la marca. Además, permite a Levi Strauss seguir gozando de una indudable reputación de fabricante de las prendas más famosas del mundo.

Los Departamentos de Defensa de la Marca de cada filial informan al departamento central de Levi Strauss & Co. de San Francisco que, al ser la propietaria de todas las marcas, es quien dicta todas las pautas y normas a seguir y establece las prioridades dentro de lo que es la protección de las marcas, así como las actuaciones que deben llevarse a cabo. Todo ello sin olvidar que cada país tiene sus propias leyes y que en algunos las marcas están más protegidas que en otros.

Hay particularidades de la marca que son originales y que es necesario proteger:

— Sólo Levi Strauss puede colocar en un botón su nombre.

— Sólo Levi Strauss puede utilizar el modelo de repunte en forma de arco en los bolsillos de sus prendas.

— Sólo Levi Strauss puede utilizar la etiqueta de tela sobresaliente cosida al bolsillo.

Una parte muy importante del presupuesto anual de Levi's, se dedica a la protección de la marca. Para comunicar los posibles fraudes, cada año se establece un riguroso plan de relaciones públicas y de publicidad, recordando a los consumidores de Levi's el peligro que representan las falsificaciones.

PAÍSES Y CIUDADES

2

Ya hemos hablado extensamente de identidad e imagen cuando nos hemos referido a corporaciones, productos o marcas comerciales. Pero ¿qué sucede cuando lo que queremos vender es una ciudad, un país o una institución?

La promoción de ciudades y países sigue los mismos principios y reglas que las marcas. Con una pequeña salvedad, que las decisiones que tomemos y acciones que llevemos a cabo, si consiguen el éxito, no harán felices a un grupo de accionistas, sino a millones de ciudadanos.

7.1. LA IMAGEN DE MARCA DE PAÍSES Y CIUDADES

Imagínese que decide pasar sus vacaciones en las islas Canarias o en las islas Seychelles y nunca ha estado en ellas. Al pensar en los dos destinos le vienen a la cabeza muchas ideas que ha ido adquiriendo con el tiempo: viendo o leyendo noticias sobre esos lugares, mediante su publicidad o gracias a la información que le haya podido proporcionar algún amigo que los haya visitado.

lles son exotismo, corales, cocoteros... Esta asociación de ideas que nos surge cuando pensamos en un determinado país es la imagen de marca.

No hace mucho veíamos cómo puede influir la identidad y la imagen de una empresa en las marcas que comercializa. Pues bien, la imagen de marca de un país es la suma de todo lo que compone ese país: clima, paisaje, forma de gobierno, historia, productos más característicos, economía, su gente... Cuando compramos un Big Mac, por ejemplo, no estamos comprando solamente un poco de pan y una hamburguesa, sino también un trozo de Norteamérica y su estilo de vida.

Si la imagen que tenemos de un país no es muy buena será más difícil que compremos o consumamos algún producto que provenga de él. Por lo general, una imagen negativa de un país afectará negativamente a todos sus productos y marcas.

Un ejemplo de la importancia que se le atribuye al lugar de procedencia del producto lo podemos ver en el sector de la moda española. Massimo Dutti, Emidio Tucci, Milano, Vittorio y Lucchino... no son marcas italianas o anglosajonas, son marcas españolas que en su día creyeron que un nombre italiano favorecería la percepción de sus prendas.

España ha sido, desde siempre, un país que ha confiado más en las marcas extranjeras que en las nacionales. Así lo demuestra un estudio realizado en 1990 por Landor Asociates: de las diez primeras marcas preferidas por los consumidores españoles sólo cuatro eran nacionales y el resto extranjeras. Estos resultados daban a España el liderazgo europeo en lo que se refiere a la predilección por marcas internacionales.

En la imagen de marca de un país influye poderosamente lo que cada día se publica de él o nos cuentan los corresponsales de televisión.

Desde hace años Israel es el país que tiene mayor cantidad de corresponsales por metro cuadrado, y por habitante. Esta circunstancia hace que esté presente cada día en los medios de comunicación. Y desafortunadamente, casi siempre es para informar sobre algún atentado o una agresión en la calle. Difícilmente aparecerá una noticia que comunique la gran cantidad de mejoras que se realizan para desarrollar el turismo o

mejorar la vida de sus ciudadanos. Si no es bélica, no es noticia. Todo ello va en detrimento de la imagen de marca del país. Hay miles de cosas buenas en Israel pero si preguntas a cualquier persona informada seguro que opinará que es un país en constante alarma de guerra y con muchas divergencias entre sus ciudadanos.

7.2. CÓMO CONSTRUIR LA IMAGEN DE MARCA DE UN PAÍS O UNA CIUDAD

¿Qué hacer si nuestra imagen de marca no es todo lo buena que deseariamos? Antes de querer crear o modificar una imagen, es importante analizar cuáles son las características esenciales que pueden configurar la imagen ideal futura.

Cambiar la imagen no es una tarea nada fácil porque las imágenes existentes pueden estar fuertemente entrañadas en la mente del público objetivo.

El proceso de construcción de la imagen de marca de un país o de una ciudad es muy parecido al que realizamos todos los días para cientos de productos y sus respectivas marcas. En primer lugar hay que seleccionar el público objetivo y los mercados en los que se va a desarrollar. Hemos de saber lo que piensa el público acerca del país o ciudad en el momento actual. Despues, decidir qué queremos que piense y sienta tras la campaña. Y por último, comprobar si hay suficiente dinero y tiempo para conseguirlo.

Ogilvy & Mather realizó la famosa campaña de publicidad de la ciudad de Nueva York, llamada *The Big Apple*. Con ella consiguieron algo fundamental: que los ciudadanos se sintieran orgullosos de su ciudad.

Andalucía nos pidió que participáramos en el concurso para su campaña turística. Recuerdo que trabajamos de una forma exhaustiva con el equipo creativo de Madrid y también con el de Barcelona. Finalmente, el concepto elegido fue que

en Andalucía hay el doble de todo y, sin embargo, Andalucía es única. Y así lo reflejamos en su campaña de publicidad.

Para el diseño de la imagen de marca de un país hay que tener en cuenta cinco instrumentos comunicativos: identidad corporativa, publicidad, patrocinio, relaciones públicas y relaciones con los medios de comunicación. Cada uno tiene una personalidad propia e independiente; pero ninguno de ellos por separado, sin los demás, es capaz de configurar de forma completa la imagen de marca del país. Hay que coordinar todas las disciplinas de la comunicación para que llegue una sola imagen.

Incluso cuando se trata de acciones puntuales como la que llevamos a cabo para el Centro de Información Turística de Cataluña. Nada menos que envolver completamente el edificio en el que tiene su sede, el Palau Robert de Barcelona, con un sorprendente mensaje visual que muchos turistas se encargaron de hacer llegar a sus países de origen, gracias a sus máquinas fotográficas y sus cámaras de video.

7.3. IMAGEN DE MARCA DE LUGARES MUY CONOCIDOS

Antes de que llegaran los medios de comunicación a escala global, algunos países y ciertas capitales europeas, americanas o del Extremo Oriente eran ya conocidos a nivel mundial. Y esto ha sido decisivo en su imagen de marca.

Italia, una de las cunas de la civilización occidental, ha tenido esta suerte. Roma, Venecia o Florencia aún viven de una imagen que desarrollaron extraordinariamente los Médicis.

Gracias a su legado cultural, Italia siempre ha estado presente en la imposición de unos cánones estéticos. En la Edad Media, fue el centro mundial del arte, hoy es el centro mundial de la moda y el diseño. Con el reinado de las marcas, los productos relacionados con la moda se ofrecen por su calidad e imagen y se apoyan fuertemente en la publicidad y la pro-

moción. E Italia lo ha sabido hacer mejor que nadie. Puede que su diseño no sea único, pero es percibido como el mejor. Los diseñadores y modistas italianos se dieron cuenta de que la moda de un país necesita algo más que calidad para triunfar: *glamour* y un beneficio social psicológico. Para muchas personas llevar un traje *made in Italy* es signo de buen gusto y elegancia.

La moda italiana tiene una imagen de marca que refleja un estilo de vida determinado. Este *made in Italy* es tan fuerte que puede ser aplicado a cualquier producto que contenga diseño: muebles, coches, electrodomésticos...

Otra de las cosas que los italianos han sabido vender como nadie ha sido su comida. Durante años, la cocina fue francesa. Francia fue la cuna mundial de la gastronomía. En pocas generaciones Italia ha conseguido robarle parte de este protagonismo e introducir su comida en todo el mundo. Y no sólo la pizza, sino la pasta, sus vinos, su aceite...

Italia produce un buen aceite de oliva, pero no mejor que el español o el griego. Sin embargo, ha sabido posicionarlo como el más conocido del mundo. Italia importa aceite español para despues embotellarlo, ponerle una marca y venderlo a todo el mundo. Es aquello de que unos cardan la lana y otros se llevan la fama. En términos de marketing, esta situación me parece inaceptable. No saber vender tu producto y que otro país te lo compre y lo venda con otra marca.

Mi devoción por la comida y por el marketing me ha hecho pensar en una idea que me ronda por la cabeza. Honradamente creo que es muchísimo mejor el invento del pan con tomate catalán que el invento de la pizza italiana. Una rebanada de pan artesano, bien tostado, untado con tomate bien maduro, y rociado con aceite de oliva y sal, y encima un buen jamón serrano, una tortilla o unas anchoas de L'Escala, es infinitamente mejor que cualquier clase de pizza. ¿Por qué no hemos sido capaces de exportar el pan con tomate?

Las pizzerías italianas han llegado a todo el mundo con-

quistando mercados tan difíciles como el americano. Yo reconozco que no he sido capaz de convencer a la Generalitat de Cataluña de que haga una campaña promocionando el pan con tomate. Esto ayudaría enormemente a impulsar el posicionamiento gastronómico de Cataluña. Pero aún no he defendido de mi idea y espero ver algún día una cadena vendiendo toneladas de pan con tomate en Times Square.

París o Londres se han convertido en lugares de visita obligada. Para un turista americano, viajar a Europa y no pasar por la capital francesa o la del Reino Unido es imperdonable.

Una de las ventajas de estas ciudades es la cantidad de cosas que tienen por ofrecernos. Cuando encargaron a Ogilvy & Mather Londres la campaña de turismo de Gran Bretaña decidieron hacer hincapié en el concepto de comunicar al turista que Gran Bretaña, y en particular su capital, siempre tiene algo nuevo que ofrecer. De esta forma se ha desarrollado una estrategia que recuerda a todo aquél que disfruta viajando lo que ha de ir a Londres otra vez.

7.4. IMAGEN DE MARCA DE LUGARES MENOS CONOCIDOS

Las ciudades o países menos privilegiados, en lo que a promoción histórica se refiere, deben construir su propia imagen a partir de algún hecho o característica.

Este es el caso de la India, un país que ha comprendido muy bien su situación y no le importa que todo el esfuerzo que dedica al turismo se vea perjudicado por la imagen de pobreza que puede dar, porque ellos son así y así lo quieren mostrar.

Mi primer contacto con la India fue estremecedor. Nada más bajar del autocar un grupo de niños nos estaba esperando para pedir limosna. Uno de ellos llevaba a su hermano

pequeño muerto en los brazos. Reconozco que aquel impacto fue demasiado fuerte para mí. Les di algo de dinero y volví a subir al autocar. Aquella tarde me quedé en el hotel reflexionando. No fui capaz de bajar y pasearme como un turista más viendo aquella situación. Pero a la mañana siguiente un hindú me hizo ver las cosas de otra manera. El conductor del coche era un *sikhs* de unos cuarenta años, y la persona más positiva que he conocido en mi vida. Empecé a notarlo cuando le dije: «Gure Sharon, ¡qué pena que esté lloviendo!», y me contestó: «si no lluviera, haría mucho más calor». Y así durante todo el viaje. Gure Sharon me enseñó a ver la India de otra manera, y no sólo aprendí a aceptarla como era, sino que quedé prendado de ese increíble país y de su gente maravillosa.

El marketing ideal de la India es mostrarse tal como es y no como otra cosa. No hace mucho me enseñaron un vídeo promocional turístico con imágenes maravillosas de campos de golf. Les dije que se equivocaban, que la India tiene atractivos mucho mayores que el golf, incluso para los fanáticos de ese deporte.

Los Juegos Olímpicos, de los que hablaremos a continuación, no han de servir sólo para potenciar el turismo. Cuando ves la pobreza de algunas ciudades, piensas que tiene que haber algo que las mueva para conseguir el dinero que mejore la calidad de vida de sus ciudadanos. En muchas ocasiones, el objetivo de conseguir unos Juegos Olímpicos no es sólo darse a conocer en el mundo, muchas veces es ayudar a los ciudadanos de ese lugar a que salgan de un modus vivendi infrahumano. Y creo que esas ciudades merecen más ayuda que ninguna otra, ya que su razón es más importante que aumentar el turismo.

Cuando me invitaron a Sudáfrica para hablar sobre los Juegos Olímpicos, vi un interés excepcional por todo lo relacionado con ellos. Los responsables sudafricanos tenían mucho interés en cambiar la percepción que se tiene del país,

pero un interés todavía mayor en conseguir trabajo y mejorar la calidad de vida de muchos de sus ciudadanos.

Como ya dije en *El Libro Rojo de la Publicidad*, hace muchos años tuve la oportunidad de hacer la campaña turística de Guatemala. Un compañero de universidad guatemalteco, Marco Antonio Alvarado, me propuso ir diez días a Guatemala y ver qué se podía hacer para incrementar el turismo del país. Durante una semana cruzamos Guatemala en avioneta de punta a punta. Al terminar quedé asombrado de su interés turístico, pero pensé que probablemente era insuficiente para que cualquier turista planeara pasar ahí diez días de sus vacaciones. Por otra parte la capacidad hotelera de Guatemala tampoco estaba preparada para recibir una avalancha de visitantes. Cuando nos reunimos con los responsables de turismo les dije que creía que lo mejor era hablar, con toda humildad, con los turóperadores y proponentes que incluyeron dos días en Guatemala en los viajes a México. De esta forma mejorarían su oferta: dos países y dos culturas por el precio de una. Porque México es la capital de la cultura azteca y Guatemala es la cuna del mundo maya. Para un norteamericano o un europeo, conocer dos culturas tan diferentes como la azteca y la maya en un mismo viaje podía ser muy interesante.

Hoy en día, Guatemala aún sigue con la misma estrategia y el turismo es una de las mayores fuentes de ingresos que tiene el país.

7.5. LOS JUEGOS OLÍMPICOS O CÓMO SER LA CAPITAL DEL MUNDO DURANTE TRES SEMANAS

Siempre he tenido una gran admiración por Juan Antonio Samaranch. Pero aún más si cabe desde que en 1980 se hizo cargo del Comité Olímpico Internacional. Desde ese momento hasta el final de su mandato ha conseguido que los Juegos

Olímpicos de Verano reúnan cada cuatro años más delegaciones que la Asamblea General de las Naciones Unidas y se hayan convertido en el evento más importante del año en que se celebran. No hace mucho tiempo, los Juegos Olímpicos necesitaban de las ciudades, ahora son las ciudades las que necesitan a los Juegos Olímpicos. El COI ha sabido dar la vuelta a la situación.

¿Por qué hay tantos países que pugnan por una candidatura? Nelson Mandela se desplaza hasta Lausana para hablar con Samaranch y Osaka construye islas artificiales para albergar el aeropuerto y las instalaciones olímpicas del 2008. Una candidatura olímpica significa mucho para una ciudad y para su imagen. Lo que los Juegos pueden hacer por las ciudades es incommensurable.

Años antes de los Juegos Olímpicos de Barcelona, en una de mis visitas a Nueva York, me sucedió una anécdota que me hizo reflexionar. Me presentaron a un alto mandatario de una empresa americana, un hombre muy culto que había viajado mucho. Al oír que yo era de Barcelona, sonrió y dijo: «¡Ah, Barcelona! ¡Qué bonita es Venezuela!».

Después de los Juegos Olímpicos, Barcelona ya estaba posicionada para siempre en el mapa y en la mente de muchos posibles turistas a nivel mundial.

Para los Juegos del 2012, hubo muchas candidaturas, entre ellas las de París y Madrid y otras ciudades muy importantes, dispuestas a hacer esfuerzos descomunales, deportivos y urbanísticos, por conseguir estos Juegos. Y es que durante tres semanas la ciudad elegida, en este caso Londres, va a ser la protagonista del mundo. Si valoramos esta situación en términos económicos y de comunicación, ¿se imagina cuánto dinero costaría una campaña de publicidad y relaciones públicas a nivel mundial de tres semanas de duración? Impensable.

Las ciudades, y en consecuencia los países que se convierten en promotores de estos acontecimientos, pueden difundir al máximo su identidad cultural y establecer una clara defini-

ción de su propia imagen y personalidad. Para muchos países, este ejercicio representa la oportunidad de reconstruir su propia imagen y rechazar viejos estereotipos que no se consideran adecuados al momento actual.

Baudelaire decía que las ciudades cambian más deprisa que el corazón de las personas. Barcelona ha sido un claro ejemplo. La Barcelona de los años ochenta no era una ciudad moderna y dinámica. Y si lo era, no lo parecía. Gracias a todo lo que se hizo para los Juegos Olímpicos, su percepción cambió radicalmente. Hoy en día, Barcelona es una ciudad más cosmopolita y más joven, y se ha consolidado como destino turístico, después de unos Juegos que despertaron el interés del resto del mundo por conocerla.

Las ciudades y los países, al igual que los productos, también tienen un ciclo de vida y pueden rejuvenecerse como éstos. Hay países que a nivel mundial están de moda. Uruguay era la Suiza de América hace cincuenta años. Tenía la percepción de país moderno y con un gran futuro. En la actualidad ya no tiene esta percepción. La imagen del país ha envejecido y necesita una inyección de juventud muy grande.

7.6. LA INFLUENCIA DEL DEPORTE EN UN PAÍS O UNA CIUDAD

Hemos dedicado buena parte de este libro a hablar sobre la relación que se crea entre los consumidores y las marcas. Una relación aún más intensa es la que se crea entre una ciudad y el club deportivo que la representa. El caso que mejor conozco es el del FC Barcelona, ya que hace mucho tiempo que trabajamos juntos, construyendo la imagen del club y colaborando en la Fundación FC Barcelona. Un proyecto decisivo para que el Barça siga siendo propiedad de los socios y no acabe convirtiéndose en una sociedad anónima.

El Barça es más que un club, reza la frase popular. El

Barça es una de las marcas más importantes de la ciudad. Gracias a los triunfos nacionales y europeos de sus diez secciones, la ciudad es mucho más conocida y querida por miles de seguidores en todo el mundo.

Pudimos comprobarlo en la Ceremonia Inaugural de los actos del Centenario que organizamos para este club. Una emocionante ceremonia que no sólo unió a los socios y simpatizantes de la ciudad de Barcelona, sino a todos los que hay en las más de mil doscientas peñas barcelonistas repartidas en los cinco continentes.

La influencia del Barça es tan grande que es capaz de crear lazos de unión entre sus seguidores y los países de los que proceden sus jugadores o su entrenador.

No hace muchos años se creó una relación muy importante entre Barcelona y Holanda. Y el primer responsable fue Johan Cruyff, quien dio al Barça títulos y prestigio a nivel europeo. Este aprecio por Holanda ha seguido con el fichaje de Neeskens, Koeman y más tarde Van Gaal, Hesp, Reiziger, Bogarde, Cocú, Zenden, Kluivert y los hermanos De Boer. Todo aquello que suena a holandés resulta más cercano para un seguidor del Barcelona. Claro que si la incorporación de holandeses se lleva al extremo, el resultado puede acabar siendo contrario al inicial.

7.7. LA INFLUENCIA DE SUS EMPRESAS EN LA IMAGEN DE UN PAÍS

Cuando yo era pequeño, mi padre colecciónaba máquinas de fotografiar. En aquellos días, las buenas eran casi todas alemanas. Cuando la primera marca japonesa decidió copiar un modelo alemán, todos teníamos la imagen de aquel Japón que acababa de salir de una gran guerra y que lo máximo que podía hacer era copiar y vender sus productos más baratos. Pero poco tiempo después, a principios de los setenta, empezó la

revolución japonesa. Sus máquinas fotográficas, y también sus equipos de música, sus televisores, etc., empezaron a ser superiores a los europeos y, en una sola generación, pasaron de ser un país copiador a ser un país innovador. Este éxito fue fruto de la suma de éxitos de sus empresas. Fueron ellas las que acabaron creando la imagen de marca del Japón.

Ésta es otra de las maneras de hacer marketing de un país. Conseguir que las empresas nacionales tengan éxito en todo el mundo. Los presidentes de las grandes corporaciones japonesas han hecho por su país un marketing extraordinario.

En países de menor tamaño industrial se pueden encontrar grandes marcas que han apoyado la venta del resto de productos del país: Holanda tiene Philips, Shell y Unilever. Suiza destaca en el sector químico-farmacéutico con Ciba-Geigy, Roche y Sandoz, y es sede de Nestlé, una de las marcas más importantes del mundo. Suecia tiene multinacionales conocidísimas como Volvo, Saab, Electrolux, Ericsson...

Por otra parte, hay países que muestran una tendencia a utilizar el origen nacional del producto como un elemento para reforzar sus marcas. Muchas de las grandes empresas industriales del Reino Unido utilizan la palabra «British».

7.8. LAS VEGAS

Hay una ciudad en Estados Unidos donde no existe el tiempo. Y no es una metáfora. Uno de los retos de todo turista que viaja a Las Vegas dejándose el reloj en casa, es saber qué hora es. En Las Vegas no hay relojes en las calles, ni en los casinos, ni en las tiendas... todo está calculado para que uno se olvide del tiempo y siga jugando, bebiendo o comprando...

Leyenda del juego y de lo prohibido, con unas inmejorables relaciones públicas gracias a su proximidad a la meca del cine y a la singularidad del lugar, Las Vegas resume muchos de los principios del marketing de ciudades. ¿Cómo cons-

truir una de las ciudades más famosas, la más famosa dentro de su sector, en un trozo de desierto y en poco más de medio siglo?

Aunque parezca increíble, Las Vegas fue incorporada como ciudad en 1911, después de que un grupo de mexicanos encontrara un oasis en la zona donde hoy se asienta. El primer casino se abrió en 1946, y desde entonces la progresión de la ciudad ya ha sido imparable. En la actualidad Las Vegas es una de las comunidades que crecen más deprisa en Estados Unidos.

Los empresarios han estudiado los itinerarios más visitados y buscados del mundo y los han representado en sus hoteles gigantes. Una ciudad nacida de la nada en el desierto se ha convertido en un resumen de cuatro mil años de la historia de la humanidad en una sola calle. Las pirámides del antiguo Egipto en el Luxor, el esplendor de la Roma clásica en Caesar's Palace, la Edad Media en el Excalibur, el mundo de los mares en el Treasure, el encanto de Hollywood en el MGM, la ciudad de Nueva York, los misterios del desierto del Sahara, Venecia, París... y todo envuelto en un mundo que nunca se detiene: extensión interminable de rótulos luminosos, hoteles y casinos permanentemente abiertos, en donde todo lo extraordinario parece normal.

El aeropuerto de Las Vegas es el octavo más transitado de Estados Unidos con una media de ochocientos cincuenta vuelos diarios, y alberga al año más de treinta millones de pasajeros. A mí, personalmente, Las Vegas no me gusta nada, pero reconozco que es un éxito de marketing extraordinario.

7.9. AEROPUERTOS Y COMPAÑÍAS AÉREAS

Un aeropuerto nos puede dar una buena bienvenida que nos permita empezar nuestra estancia con una sonrisa y despedirnos con un hasta pronto que nos dé ganas de volver. Así que

se convierte en la primera imagen que recibimos de un país o una ciudad. Y eso es muy importante.

Los aeropuertos sirven para bastante más que para coger un avión. Muchas de las tiendas que hay en ellos son líderes en la venta de algún producto y las marcas más famosas están siempre presentes en las mismas.

Por ello se realizan grandes concursos para adjudicar el diseño de los principales aeropuertos del mundo y se destinan cantidades incontables de dinero a remodelarlos.

Los aeropuertos se han convertido en uno de los lugares en los que paso más tiempo. Y he podido observar su evolución.

Los aeropuertos son, probablemente, una de las construcciones más complejas de nuestra época, como puede comprarse en el de Hong Kong, obra del arquitecto inglés sir Norman Foster, con quien he cenado en dos ocasiones y con quien he podido debatir la importancia de los aeropuertos en la imagen de las ciudades.

La explosión del turismo aéreo ha multiplicado por mucho su complejidad: pasajeros, equipajes, mercancías, tiendas, hoteles... Se han convertido en el termómetro de la salud económica de la región en la que se encuentran. Ya no son únicamente símbolos de orgullo nacional, son la llave de la prosperidad de una ciudad y, en muchas ocasiones, de un país.

Luis Fernández-Galiano escribe en un fantástico artículo sobre aeropuertos, en *El País Semanal*: «Con los motores a reacción y las grandes aeronaves comerciales, los años sesenta contemplaron un crecimiento sostenido de los viajes aéreos. El Boeing 707 se introdujo en 1958, y diez años más tarde lo hizo el mítico 747, que podía transportar a cuatrocientos pasajeros. Los arquitectos suministraron lenguajes elocuentes y dimensiones colosales para las nuevas terminales, y los diseñadores fabricaron la identidad empresarial o patriótica de las aerolíneas, desde las cucharillas de café hasta los uniformes de las azafatas. Eero Saarinen construyó un enorme pájaro de hor-

migón para la terminal neoyorquina de la TWA, y una interminable hamaca sobre pilares inclinados en el aeropuerto Dulles de Washington; Raymond Loewy diseñó la imagen corporativa de la norteamericana United Airlines; y Otl Aicher hizo lo propio para la compañía alemana Lufthansa. Los aeropuertos se convirtieron en catedrales del aire, y las aerolíneas, en signos de identidad nacional».

La imagen de la compañía aérea acaba trasladándose al país y viceversa. Lufthansa tiene una imagen de eficacia muy buena. Como la de Alemania. En Air France se saborea mejor una copa de champán que en cualquier otra compañía. British Airways te lleva a todos los rincones del mundo donde Gran Bretaña tuvo alguna vez algo que ver. Hoy en día no hay una compañía aérea norteamericana que se identifique totalmente con Estados Unidos, pero sí varias, como Delta, que lo hacen con alguno de sus estados.

El avión es el primer trozo del país que pisamos, es parte del mismo, y todo lo que recibamos dentro de él ya conformará la imagen de marca de ese país. Lo mismo sucede con los aeropuertos.

A menudo, lo único que los viajeros conocen de una ciudad es su aeropuerto, un hotel y unas oficinas. También por ello los aeropuertos se han vuelto tan importantes. Dicen mucho de la ciudad en la que te encuentras. El bullicio que se respira en las ciudades de Nueva York o Londres se transmite a sus aeropuertos.

MARCAS GLOBALES

En los principios de la navegación se creía que el mundo era tan grande que no tenía fin. Hoy en día, la realidad nos demuestra que nuestro planeta se vuelve más pequeño a pasos agigantados. La razón de este fenómeno es la velocidad con la que el hombre está inventando e innovando. Los medios de comunicación y los transportes de pasajeros están acercando las culturas y homogeneizando los gustos. La curiosidad por conocer otros países y las facilidades para viajar y hacer turismo han abierto el mundo a cualquiera que tenga interés por conocerlo.

Durante la última década del siglo xx, el mundo empresarial ha optado por la globalización. Y me atrevería a decir que las marcas han sido y serán las grandes protagonistas de este proceso.

Comemos y bebemos los mismos productos, vemos las mismas películas, vestimos la misma moda, conducimos los mismos coches... Si comparamos las avenidas de las grandes ciudades, observaremos que la distribución empieza a ser multinacional y las mismas marcas reinan en todas partes con la misma estética. Como ya hemos visto antes, en los aeropuertos se puede apreciar perfectamente este fenómeno. Antes, simples lugares grises de paso, hoy, pequeñas ciudades donde se ofrece casi todo a los pasajeros.

En un mundo donde los gustos y los hábitos cada vez son

más parecidos, parece lógico que la clave del éxito sea lanzar productos y marcas globales, aceptados por grandes mayorías. De esta forma, las empresas pueden simplificar su gama de productos y rentabilizar los costos cada vez más elevados de investigación y desarrollo.

Hemos entrado en la era de la globalización. Ya no hay fronteras ni para las empresas ni para sus marcas. Y esto no sé si es bueno o malo. Bajo el punto de vista del consumo casi todo son ventajas: mayor gama de productos, precios más bajos... Pero románticamente hablando se ha perdido la autenticidad de las calles. Hoy en día paseas por Oxford Street de Londres y ves los mismos símbolos y los mismos colores que en tu propia ciudad.

Creo que el futuro está en las marcas mundiales pero con mucho más sabor local. Porque el público va a exigir productos más locales. Lo mismo va a suceder con la publicidad. Las grandes multinacionales van a acabar teniendo una sola imagen de marca en todo el mundo, pero con guiños que faciliten la integración local.

La perfección está en la combinación correcta de lo global y lo local. Estoy convencido de que esto será posible en un futuro. Así al menos estamos trabajando ya en nuestra agencia.

El concepto de globalización se remonta a 1968 en Estados Unidos, inspirado en el rápido desarrollo de las grandes multinacionales americanas y también en el aumento de poder de ciertas agencias de publicidad de Madison Avenue.

La globalización parte de una constante sencilla: cuanto más se puedan estandarizar los productos, las marcas y los procesos, más notable es el ahorro de pasos y más importante es el volumen de beneficio obtenido. Es un claro reflejo de la economía de escala.

Pero no todas las empresas pueden optar a luchar por otros mercados. Las empresas de ámbito regional o de ámbito estatal tienen que organizarse para llegar a otros países mediante una organización multinacional, o bien mediante fusiones, joint-ventures o convenios parciales con empresas de otros lugares.

8.1. EL EQUILIBRIO ENTRE LO GLOBAL Y LO LOCAL

Globalizar una marca y cuidar de que tenga la misma salud en todos los países no es sólo tarea de la distribución. Precisamente, las marcas que consiguen introducirse en todo el mundo con éxito son las que destinan más esfuerzos a entender las características de cada país. Y es que adoptar un planteamiento de marketing global no implica el atropello de la tradición, sino todo lo contrario. Marcas como Levi's, Ford, Mattel o muchas de Unilever, se venden en la mayoría de mercados con los mismos signos de identificación y con la misma personalidad. Pero para ello, han tenido que estudiar muy bien los mercados en los que pretendían vender sus productos y no dejar nada al azar.

Unilever es un buen ejemplo. Se trata de una compañía multinacional que lleva mucho tiempo en el mercado, con gran éxito. Vende jabón, detergente y productos alimenticios en todo el mundo, porque sabe cómo generar buenas ideas y trasladarlas de un país a otro.

Después de vender su jabón de belleza Dove exclusivamente en Estados Unidos durante 40 años, Unilever lo convirtió en una de sus mayores marcas mundiales, introduciéndolo en setenta y seis países ¡en sólo tres años! ¿Cómo es posible que llegara a ser líder de su categoría en América del Norte y Europa, si esos mercados ya tenían jabón?

El secreto de su introducción fue, como afirma Shelly Lazarus, presidenta mundial de Ogilvy & Mather Worldwide, el profundo conocimiento de la marca que tenía la agencia. Dove poseía un valor de marca con cuatro décadas de historia, desde el momento en que David Ogilvy posicionó el pro-

ducto como un jabón de belleza con una cuarta parte de crema hidratante.

A través del tiempo, la marca llegó a significar que Dove proporcionaba una bonita piel a todo tipo de mujeres simplemente usándolo cada día. Estos valores de marca honestos, sin exageraciones, eran atractivos para mujeres de todas partes. En cualquier lugar del mundo, una mujer desea tener el mejor aspecto posible, y quiere productos que le ayuden a conseguirlo. Dove representa, sencillamente, una ayuda diaria y sincera. Sin transformaciones. Sin curas milagrosas.

En Estados Unidos Dove había estado utilizando una campaña en la cual mujeres de carne y hueso hablaban a mujeres como ellas acerca de la belleza de la piel. El mismo acercamiento íntimo y directo, que allí había funcionado tan bien, se empleó para crear y posicionar la marca en cada uno de los nuevos mercados.

La universalidad con la que las mujeres hablaban de Dove era asombrosa, lo que demuestra que, a pesar de todas las diferencias culturales, políticas, económicas e idiomáticas, las personas se parecen entre sí. Descubrir las grandes universalidades de nuestra naturaleza humana es lo que hace que el marketing global sea algo tan fascinante.

Otra marca global, aunque tal vez muchos ni siquiera sepan que es una marca, es CNN. Probablemente, existe una correlación directa entre la distancia a la que uno se encuentra de su hogar y la rapidez con la que sintoniza la CNN.

Especialmente para los norteamericanos, CNN representa no sólo el acceso a las últimas noticias, sino también la sensación de seguir en contacto. Lo primero sería el producto; lo segundo, la marca. En una dinámica de grupo realizada para una investigación, uno de los participantes comentaba que cuando viaja y sintoniza la CNN en la habitación de su hotel, piensa en todas las demás personas, agresivas y triunfadoras en viaje de negocios como él, que en ese momento están viendo la CNN en otras habitaciones de hotel de todo el mundo,

y se siente en buena compañía. CNN gratifica el ego. Eso es una marca.

Todo ello nos lleva a la que tal vez es la razón más importante para pensar en una marca globalmente. Tener una buena idea ya es difícil, pero tener sesenta buenas ideas para sentar mercados diferentes lo es aún mucho más. Ése es el gran secreto de Unilever o de Kimberly-Clark, por ejemplo. Cuando tienen una buena idea, un buen producto, lo utilizan en todos los lugares que pueden. Y le dan vida localmente.

No siempre es fácil globalizar una marca. Nike, la multinacional que escogió el nombre de la diosa griega de la victoria, tuvo problemas con su marca para introducirse en Qatar y Arabia Saudí, porque la palabra Nike tiene connotaciones sexuales vulgares en árabe. Parece imposible que el nombre de una diosa griega pueda significar algo tan distinto en otro idioma.

Lo mismo le sucedió a Chevrolet cuando intentó entrar en el mercado de habla española con el nombre de uno de sus modelos. ¿Se imagina qué hubiera sucedido, si la multinacional americana hubiera lanzado finalmente su modelo «Nova» en los mercados de habla hispana? Este nombre, que evoca sensaciones de novedad, armonía y elegancia, leído en español, con una simple pausa en medio, hubiera podido ser el hazmerreir de sus competidores. No va.

Otro curioso y desafortunado ejemplo sucedió cuando los responsables de la bebida francesa Pschitt decidieron entrar en el mercado de habla inglesa. A los pocos días tuvieron que retirar la bebida, después de miles de bromas de los consumidores. ¿Qué hace una marca cuando le sucede algo así? Asegurarse de que la próxima vez la gestión de la marca la dirígan profesionales que conozcan un poco más el mundo. El nombre de la marca o el mensaje dirigido al consumidor pueden ser percibidos de formas muy diferentes en función del idioma. Pero también tendremos que tener en cuenta los valores culturales, la historia del país, las connotaciones psicológicas o religiosas, etc.

Crest intentó entrar en el mercado mexicano con una campaña que mostraba mediante pruebas científicas su capacidad de prevenir la caries dental. Esta campaña, después de haber triunfado en la mayoría de países, fracasó en México. Las investigaciones posteriores revelaron que la mayoría de los mexicanos no le dan ningún valor al beneficio de la preventión de las caries.

La dificultad de encontrar marcas o nombres comerciales, que tengan el mismo atractivo y sean igualmente adecuados en todos los mercados exteriores, es uno de los motivos para la utilización de marcas locales.

Algunas empresas optan por combinar ambas estrategias de marca, utilizando marcas globales para algunos productos y marcas locales para otros. Unilever utiliza marcas locales para los productos alimenticios y globales para los detergentes. Kentucky Fried Chicken utiliza su nombre en la mayoría de países, pero en Brasil utiliza el de Sanders por ser el primero difícil de pronunciar para los brasileños.

Algunos sectores se prestan mal a la globalización. Los productos tradicionales son menos fáciles de estandarizar en el conjunto de los mercados que los productos de reciente aparición. Los productos de alimentación de cada país, muy arraigados a cada cultura, cuestan más de introducir en otros mercados que los pantalones vaqueros, los artículos deportivos, los helados o la comida rápida.

Y es que los productos tienen historia en el mercado en el que nacieron y, como consecuencia, desempeñan un papel importante como vehículos de cultura. Detrás de todo lo simple que puede parecer un producto, se esconde una historia que se concreta en una imagen: el nombre, el *packaging*, la publicidad, el posicionamiento, su simbología, los recuerdos...

Una de las marcas que ha arraigado más en diferentes países del mundo es Nescafé. Yo soy consumidor de Nescafé desde muy pequeño. Recuerdo, como si fuera ayer, ver

a mi padre tomando Nescafé en el desayuno. Para mí era un símbolo de madurez, de formar parte del mundo de los adultos. La primera vez que me pusieron un poquito de Nescafé en la leche, lo justo para que perdiera el color, me emocioné. Lo mismo sucede con sus campañas de publicidad.

8.2. EL MUNDO EN UN PALITO

Chupa Chups es una de las marcas españolas que ha crecido con más fuerza en los últimos años y un magnífico ejemplo de cómo la paciencia y el trabajo bien hecho pueden llegar a mundializar una marca.

Con un excelente producto y una buena estrategia ha conseguido llegar a ser una marca internacional con capacidad para producir y vender en casi todo el planeta. Tanto es así que Chupa Chups vende hoy un porcentaje muy importante de todos los caramelos de palo que se consumen en el mundo.

Actualmente, la compañía tiene un patrimonio formidable y fábricas en España, Francia, Rusia, China, México y la India; y ha vendido más de treinta mil millones de caramelos de palo en ciento veinticinco países.

Todo empezó en 1956 cuando su fundador, Enric Bernat, se dio cuenta que en España no había ni un solo caramelo pensado para los niños. La mayoría de ellos consumía unas bolitas azucaradas que acababan manchando primero sus manos y a continuación, para desespero de las madres, su ropa. Él advirtió esta carencia y decidió lanzar una bola de caramelo sujetada por un palito.

El nombre del producto lo pidió a una agencia de publicidad. De los tres que le propusieron: Pals, Rols y Chups, escogió este último. Pero la cantina del anuncio radiofónico, apoyada por el nombre que le daba la gente en la calle, acabó por imponer el nombre definitivo de Chupa Chups.

Cinco años más tarde, pensó que su idea era perfectamente exportable a otros países del mundo. Creó Chupa Chups S.A., y construyó una nueva fábrica en España. En 1967 decidió dar el salto y establecer la primera filial en Francia. Para ello, fue necesario rediseñar el envoltorio del producto y transmitir una imagen vanguardista que pudiera viajar bien internacionalmente. Enric Bernat fue a Figueras a contratar a Salvador Dalí. En menos de dos horas, el genial pintor creó un logotipo que daría la vuelta al mundo y aportaría a la marca todo lo que su propietario quería.

En poco tiempo, Chupa Chups contó con una red de quinientos distribuidores que cruzaban España en el famoso Seat 600 con el logo pintado en las puertas.

En 1970 el grupo realiza el 90 por ciento de su facturación en España y el 10 por ciento restante en otros mercados. Apenas diez años después las proporciones se invierten, y las exportaciones representan el 90 por ciento de las ventas.

En 1977 el Chupa Chups se lanza en Japón con gran éxito, y dos años más tarde se alcanza la mítica cifra de diez millones de Chupa Chups vendidos en todo el mundo.

En 1991 se pone en marcha una fábrica en Rusia, con una producción de un millón y medio de Chupa Chups diarios. El producto también es un rotundo éxito. Esta fábrica, además, suministró los primeros Chupa Chups consumidos en el espacio, enviados a la estación soviética *Mir*, a petición de los astronautas habituados a fumar.

Actualmente, Chupa Chups está desarrollando nuevos proyectos en la India y en México.
¡El mundo en un palito!

día adquirir en el país de origen. Hoy en día se puede llevar un traje italiano, unos zapatos deportivos americanos, un compact disc japonés, conducir un automóvil alemán y beber cerveza inglesa sin salir de la misma ciudad. El mundo se está convirtiendo en un «bazar cultural».

Pero no todos los productos son realmente del país que dicen ser. Con la globalización también se está alterando la jerarquización en el nacimiento de un producto. Cada vez es más difícil ver un producto que haya sido elaborado, manipulado y comercializado en un mismo lugar. Lo más probable es que sea diseñado en un país, las materias primas procedan de otro, se elabore en un tercero, y finalmente sea comercializado en otro distinto, en el que el propietario de la marca piense que es el mejor lugar para controlar todo el proceso y obtener los máximos beneficios.

Tengo la impresión de que las marcas más globales acabarán siendo las marcas de la distribución y no las marcas de los propios fabricantes. Y digo esto porque las marcas de la distribución están siendo más valientes y el fenómeno de la franquicia les está dando la fuerza suficiente para seguir adelante con muchas esperanzas de éxito. Las franquicias resumen en buena medida todo lo expuesto en este libro sobre el valor de las marcas; aprovechan todo el poder de las marcas para triunfar en distintos terrenos.

El sistema de franquicias consiste en que el fabricante o comerciante de un producto o servicio, al que se le da el nombre de franquiciador, concede derechos exclusivos a empresarios locales, los franquiciados. Los métodos utilizados para la comercialización son prescritos por el franquiciador.

La ventaja fundamental que supone este tipo de acuerdo para el franquiciador es la posibilidad de penetrar rápidamente en un mercado ajeno, con costes relativamente bajos y utilizando empresarios altamente motivados. Para el franquiciador, el acuerdo representa la oportunidad de introducirse en una actividad empresarial con un producto, servicio o nom-

8.3. LAS FRANQUICIAS

No hace muchos años, cuando salías al extranjero siempre había un amigo que te pedía algún producto que sólo se po-

8.4. PUBLICIDAD GLOBAL

bre de la marca probados, a un coste inferior y con una propiedad independiente. La vía de la franquicia ha permitido la expansión de las marcas, gracias a la financiación compartida entre el franquiciado y el franquiciador.

Una de las empresas más prestigiosas en artículos de escritura, Mont Blanc, viendo la fuerza de su marca y después de muchos años vendiendo sus plumas y bolígrafos en establecimientos autorizados, ha decidido crear sus propias tiendas. De manera que han apostado por abrir «tiendas Mont Blanc», en las que además de vender plumas, venden carteras, agendas, estuches, relojes, etc.

Las franquicias son una gran oportunidad para el crecimiento con un riesgo limitado, ya que han demostrado tener una supervivencia, al cabo de cinco años, superior al 85 por ciento. Si decidimos abrir una franquicia de KFC en la India, un banco hindú estará dispuesto a otorgarnos un crédito; mientras que si se trata de otra menos conocida seguramente esta predisposición del banco no existirá. La marca es toda una garantía. Hay cuatro grandes tipos de franquicias:

Franquicia Industrial: Se cede el derecho a fabricar y comercializar el producto con su marca original. Precisa una fuerte inversión inicial, instalaciones, maquinaria...

Franquicia de Servicios: Se cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original, de un servicio, con un nombre acreditado, de eficacia comprobada, y con un buen nivel de aceptación.

Franquicia de Distribución: El franquiciador es comparable a una central de compras con nombre propio. Permite un desarrollo rápido de puntos de venta idénticos. Se distribuyen, bajo una misma marca, productos específicos.

Cóneros de Franquicia: También llamados espacios franquiciados. Se utilizan como prueba, normalmente en grandes almacenes u otras superficies de distribución, antes de abrir un punto franquiciado.

¿Cómo afecta la globalización a la publicidad de las marcas? La respuesta en términos prácticos es bastante obvia. Si parece claro que nuestros hábitos de gasto y consumo son cada vez más parecidos, resulta absurdo realizar dos anuncios del mismo producto para distintos países cuyos consumidores tienen idénticas motivaciones de compra. Por eso muchas empresas se deciden por una campaña global, a fin de evitar la repetición de las tareas necesarias para la ejecución de una campaña publicitaria clásica. Sin duda, esta estrategia es más rentable que crear, producir y realizar diez campañas para diez países distintos.

Una campaña global también permite centralizar el desarrollo y la creación publicitarias, limitando la participación de las filiales locales y ahorrando mucho tiempo y dinero. Pero ello no siempre es posible. En determinadas circunstancias, los gustos son demasiado distintos como para arriesgarnos a una campaña global, y se hace imprescindible realizar una estrategia de comunicación a nivel local.

Proponer precisamente esto, globalizar la publicidad de una marca, supuso que nuestra agencia perdiera uno de los clientes con los que más estrechamente habíamos colaborado: Adidas.

Cuando los responsables de Adidas nos pidieron una campaña que reflejara que el deporte es cosa de todos, decidimos apostar por una campaña capaz de comunicar el mismo mensaje a la mayoría de países. Otras marcas ya lo estaban haciendo, y estaban demostrando que la buena publicidad no tiene fronteras. Nuestro anuncio de Adidas apareció en España y gustó tanto que varios países lo compraron para pasarlo en sus respectivas cadenas de televisión.

Nuestro planteamiento había conseguido crear una nueva actitud en los jóvenes españoles ante la forma de entender y practicar el deporte, y ante el cómo y el cuándo usar un punto franquiciado.

calzado deportivo. Cuando la campaña se llevó a otros países los resultados demostraron que sucedía exactamente lo mismo con jóvenes de otras culturas.

Aquellas conclusiones ratificaban la idea que llevaba dando vueltas en mi cabeza desde hacía tiempo. Así que en uno de mis viajes a la central de Adidas, en Landersheim, cerca de Estrasburgo, le conté al propietario de la compañía, Horst Dashler, lo que pensaba sobre el plan de publicidad de Adidas. Mi propuesta era aunar esfuerzos y pasar de realizar ochenta spots anuales a uno solo, que funcionara bien en todo el mundo. Acabábamos de demostrar que se podía hacer. Adidas podía permitirse hacer una campaña global.

Horst Dashler me pidió un poco de tiempo para reflexionar sobre mi proposición. Días más tarde convocó a Ogilvy & Mather y a dos agencias más para darnos el *briefing* de la siguiente campaña. Para mi desespero, Ogilvy & Mather, ante la nueva propuesta de la firma deportiva, decidió no presentarse al concurso, debido a cuestiones de incompatibilidad con otros clientes de calzado que llevaba el grupo. De esta forma, y gracias a un consejo honesto, perdimos la cuenta. Consejo, por otra parte, que volvería a dar si se repitiera la circunstancia.

Como consecuencia de la internacionalización de las empresas, ha tenido lugar la internacionalización de las agencias. Con campañas como las de IBM funcionando en sesenta y un países. Dove en setenta y dos, American Express en cuarenta y seis, Pond's en treinta y tres, Calippo en veintidós... creo que Ogilvy & Mather se ha acercado más que ninguna otra red de agencias al objetivo del verdadero proceso de construcción de marca global. Uno de nuestros secretos es la competencia entre las agencias, dando el mejor servicio global y local.

La publicidad global exige ser tremendamente cuidadoso. Cuando te encargan una campaña que irá destinada a veintidos países, hay que dedicar mucho tiempo al estudio previo

de la misma. Son tantos los factores que pueden echar por tierra días y días de trabajo que hay que mirar con lupa cualquier aspecto de la campaña.

Para empezar, un mensaje publicitario global debe apoyarse en valores eternos y universales que trasciendan las fronteras y el tiempo, y que provoquen las mismas asociaciones en los consumidores de diferentes nacionalidades. Pero atención, no podemos permitir que, por buscar un concepto que funcione en todos los países, el mensaje acabe siendo mediocre.

Los objetivos de una campaña publicitaria global deben tener en cuenta tanto la situación propia en cada mercado, como la estrategia de marketing global. Para ello, la agencia y el cliente deben trabajar estrechamente, mucho más que en una campaña local, para que todo funcione.

Antes de lanzar una campaña global tenemos que asegurarnos también de que no infringiremos ninguna de las reglamentaciones jurídicas de los países en los que se distribuirá, ya que cada país tiene su propia legislación en materia de publicidad. En algunos países la publicidad de ciertos productos puede ser objeto de prohibición total o parcial. También hay que tener muy en cuenta los medios a través de los que nos dirigiremos a los consumidores. En algunos países está prohibido anunciar, en medios audiovisuales, cierto tipo de productos como bebidas alcohólicas.

8.5. UN FUTURO HECHO A MEDIDA

La tecnología es el motor de la globalización. Y creo que esta tecnología se ha aliado con las marcas. Los nuevos avances tienden a la interactividad y a potenciar todo aquello que invita al espectador a la participación. Pues bien, esta interactividad, bien aplicada, puede dar vida a las marcas. Tal y como decía en el primer capítulo, las marcas tienen un componen-

te humano porque al igual que todos nosotros, nacen, crecen, se reproducen y, desgraciadamente, muchas mueren. La interactividad les podrá dar voz y oídos, para hablar y escuchar al consumidor. Las empresas estarán más cercanas a los consumidores y podrán diseñar sus productos sabiendo lo que opinan la gran mayoría. El sueño de poder comunicarnos con cada uno de nuestros clientes cada vez está más cerca.

Dentro de las nuevas tecnologías, sin duda la gran estrella es la World Wide Web, más conocida como internet. Nació en Estados Unidos durante la época de la guerra fría, como sistema de comunicaciones capaz de sobrevivir a la temida bomba atómica y evitar el espionaje. En los años ochenta, la alianza de algunos laboratorios de varios países permitió investigar y desarrollar las ventajas que proporcionaría este sistema de comunicación mundial.

Internet es el gran acontecimiento de la comunicación de finales del siglo XX y principios del XXI. En tan sólo diez años ha alcanzado los mil millones de usuarios. Esto nos da una idea aproximada del carácter revolucionario de este fenómeno y de la repercusión que ha tenido en todo el planeta.

Actualmente unos mil millones de personas entran y salen de esta telaraña, capaz de atrapar a cualquiera con un poco de curiosidad. Y todos somos curiosos. Nadie escapa a internet. Y mucho menos las marcas. El acceso y difusión universal de internet ha traído consigo la meteórica globalización de muchas marcas. Hoy en día, una marca local con presencia en internet es accesible tanto desde un ordenador situado a escasos metros de la empresa, como desde Singapur, Lima o Estocolmo.

Gracias a la World Wide Web ya podemos comprar un producto en la otra parte del mundo, abonarlo desde nuestro ordenador o televisor y recibirla en nuestra casa. Internet permite al fabricante saltarse toda la distribución tradicional y vender directamente a sus clientes. Esto ha provocado la aparición de «agentes inteligentes de reintermediación de

compra» que se encargan de buscar y comparar de forma automática un producto y entregar al usuario un listado del más barato al más caro, después de haber consultado millones de webs en todo el mundo. De esta forma, los ciclos de venta se acortan. Y aquí juega un papel importante la marca, porque en breves minutos hay que llamar la atención, generar interés, inducir a la acción, permitir adquirir el producto, realizar la transacción económica del cliente a la empresa y entregar el producto.

En internet se puede preguntar al usuario por sus preferencias y necesidades, adaptar el mensaje a sus características y crear una experiencia a la medida. La red de redes permite la medición exacta de los impactos, la actualización de los mensajes en tiempo real, la interactividad, la máxima difusión geográfica y el mínimo coste por impacto.

El carácter anárquico de internet lo hace imprevisible y tremadamente dinámico. Y esto obliga a cambiar los mensajes de nuestra marca con mucha frecuencia. Si un navegante se encuentra con los mismos mensajes, es probable que tarde bastante tiempo en volver a entrar en esa página, con el siguiente perjuicio para la marca. Prueba de ello es que las campañas de publicidad en internet mediante banners, es decir, gráficos generalmente rectangulares y enlazados a una dirección URL destinados a publicidad, pierden su eficacia pasada una semana.

Las fórmulas publicitarias cambiarán en la medida en que la interactividad implica que el usuario manda y se dirige a donde le interesa. La creación de íconos impactantes, la facilidad de acceso, o incluso, conocer las limitaciones que hoy en día tienen estos nuevos medios, son claves para crear una publicidad efectiva y que motive la interactivación del usuario del medio.

La publicidad en internet debe atraer al consumidor hacia su mensaje. Muchos de los consumidores, cansados del bombardeo de la publicidad, optan inconscientemente por

crearse su propia parrilla de publicidad. En internet, a diferencia de un *spot* de televisión, el consumidor empieza y acaba por donde realmente le apetece. Ello permite provocar una mayor exposición a la marca, pero a cambio exige una redefinición de ésta y de su publicidad, en base a la experiencia del usuario. Internet es un medio interactivo, en el que los mensajes pasivos no sobreviven. El consumidor tiene que encontrar el mensaje, entenderlo y actuar, es decir, responder.

Un joven interesado por la música se decantará por páginas como las de la MTV, Sony o Polygram, en cambio, una persona interesada en economía optará por las páginas del *Financial Times* o del *Financial World*.

En internet se pueden englobar los medios que hasta hoy han sido los tradicionales para difundir la publicidad. Se puede pasar un vídeo, comunicar algo mediante el audio, animación, texto, o la distribución inmediata de muestras. Se pueden crear anuncios electrónicos que respiran y viven. Gracias a internet es posible recibir comentarios, sugerencias, dudas... y todo al instante, en tiempo real.

Todo ello exige una mayor integración de las distintas disciplinas de comunicación. Si ya es difícil definir con exactitud la frontera entre publicidad, marketing directo, relaciones públicas, promoción de ventas... en internet es imposible. Por lo tanto, tendremos que actuar siempre desde la óptica de los 360°.

Pero todos aquellos que trabajamos en publicidad no debemos olvidar que una buena idea siempre seguirá siendo una buena idea, independientemente del soporte en que se muestre. La creatividad, simplemente, tiene que saber aprovechar las oportunidades que le brindan los nuevos medios.

Y sobre todo, no debemos olvidar que la publicidad es casi siempre una cuestión de amor entre una marca y sus consumidores. Podremos conocer todos los hechos, todas las opiniones, todos los argumentos, pero lo que al final hará que

el consumidor quiera esa marca y no otra, dependerá más de su corazón que de su razón.

«El verdadero arte de escribir
consiste en saber dónde detenerse.»

MAREK HALTER
Autor de *La memoria de Abraham*

que permitió la realización de este libro, en las que se incluyen las de los amigos que se han quedado en el libro, y las de los que no se han quedado, pero que se han quedado en mi memoria. A todos ellos les diré que me siento muy agradecido por su amistad y su apoyo. A todos ellos les diré que me siento muy agradecido por su amistad y su apoyo. A todos ellos les diré que me siento muy agradecido por su amistad y su apoyo. A todos ellos les diré que me siento muy agradecido por su amistad y su apoyo. A todos ellos les diré que me siento muy agradecido por su amistad y su apoyo.

Gracias

A Marc Caballé, por haber sabido buscar, leer, analizar y sintetizar con gran criterio casi toda mi biblioteca de publicidad y cientos de otros documentos, y por prestarme su ayuda, su talento y casi tres años de su vida profesional.

A Nona Ibarz, por su esfuerzo de leer miles de páginas y saber resumirlas y comprender magníficamente.

A Esther Vicente, mi redactora de cabecera, que ha leído, releído y corregido este libro hasta la saciedad con paciencia y precisión.

A Montse Beltrán, mi ayudante, que ha hecho mucho más que ayudarme a hacer realidad El Libro Rojo de las Marcas.

A Óscar Pla, uno de los mejores creativos visuales que conozco, por crear la imagen de la portada y por la diagramación del libro.

A Reyes Solé, por haber conseguido encajar de forma admirable cada ilustración en el lugar que le correspondía.

Y a todos los demás que han contribuido a la realización de este libro, que no se han quedado en el libro, pero que se han quedado en mi memoria. A todos ellos les diré que me siento muy agradecido por su amistad y su apoyo. A todos ellos les diré que me siento muy agradecido por su amistad y su apoyo. A todos ellos les diré que me siento muy agradecido por su amistad y su apoyo. A todos ellos les diré que me siento muy agradecido por su amistad y su apoyo. A todos ellos les diré que me siento muy agradecido por su amistad y su apoyo.

A Òscar Prats, por compartir conmigo todo su conocimiento de marketing directo y fidelización de marcas.

A Albert García Pujadas, por transmitirme todo lo que él sabe de interactividad e internet.

A Yolanda Bassat, mi hija mayor, de quien he aprendido todo lo que sé de franquicias y algo de lo que he escrito acerca de las marcas globales.

A Quique Bassat, mi hijo pequeño, que probablemente ya será médico cuando este libro sea la luz, por su asesoramiento en el proceso que siguen las marcas en nuestro cerebro.

A Conrado Llorens, por su experiencia en temas de imagen corporativa.

A Montse Llinés, por ayudarme a seleccionar tan buenos colaboradores.

A Berta Fraguas, por navegar por todo el mundo buscando más información en internet.

A Lali Galofré, por haber pasado horas y horas escogiendo las mejores imágenes de los spots que aparecen publicados.

A Bassat, Ogilvy & Mather y a Ogilvy & Mather Worldwide, por facilitarme gran parte del material gráfico de este libro.

A Enric Satué, por cederme imágenes de su magnífico libro Un museu al carrer.

A Claret Serrahima, también por cederme unas imágenes bien ilustrativas.

A Núria Poch, por facilitarme información de artistas plásticos que han utilizado marcas en sus cuadros.

A Picasso, Juan Gris, Andy Warhol, Ràfols Casamada, Juan Verdú, Antonio de Felipe y Pablo Maeso, por su arte.

A Dani Virgili, por la excelente foto que me hizo.

A todos los profesionales del Grupo Bassat Ogilvy de España, a los que debo mucho de lo que soy.

A todos los profesionales de Ogilvy & Mather Worldwide, y muy especialmente a David Ogilvy, que sembró la semilla de este libro en 1955.

A todos nuestros clientes de los que aprendemos cada día.

Y a Nike, por su generosidad.