

Moleskine Roots clothing Air New Zealand Iyengar yoga Mother Theresa Mickey Mouse Light Up The World foundation Toyota Vegamite God  
Smashing Pumpkins Original Tommy's Burger Satch jeans Loewen windows American Express Coppertone Martin Margiela Parkett art magazine  
Italy Eames chair Bundaberg Ginger Beer The New Yorker Birkenstock Rolex Gilbert Puma Toll House cookies Tide Fender Stratocaster MacPac  
iPod W.&L.T. Fado JetBlue Airways Prius Asahi Superdry Burton Versace Banana Republic Absolut The Milky Way Tiffany's Nokia Madonna  
Yorkshire pudding Lay's Mambo **Misterio** Mikimoto pearls Canterbury clothing Bacardi Breezer Post-it notes Griffins biscuits Wolford Yankees

# el futuro más allá de las marcas

# lovemarks

The Salisbury Doughboy iTunes PEZ Terry Pratchett Mont Blanc Simon and Garfunkel Origins Global knives Cartier Pantone Lacoste Galaxy  
Manchester City Kermit the Frog The Simpsons Coca-Cola M&M's Mars Candy Bars The Simpsons Golden Gate Bridge  
Auntie & Fido's Original Marmite H&M Reemling Cider Lager Healy's Siblings Pinos Tropicana Radio Shack Statue of Liberty Virgin Mary Madonna  
America's Treat team soda Walksilk Apple Optima Beer Guinness World Records Canon PowerShot Budweiser Marks & Spencer Robbie Williams  
New York City C&W Morgan's spiced rum Frijoles Pedra APE Koolhaas shoe Polish Mitt Chicago Cubs Bike Fixation VW  
Johnny Walker Technics 1200 Eukanuba Gary Fisher bikes Flag of St. George Gap Biere Larue Pelé La-Z-Boy Salsa Lizano Carhartt Imperial beer  
Palm Pilot Munster Cadbury Teletica Canal 7 Starbucks Lexus Disneyland Benetton The Smiths Motorola Collette Salt & Lineker crisps Kyoto  
Huka Lodge Warp records Bavaria Folgers Visa Nutella Sony Gucci All Blacks rugby team **Sensualidad** Le Pescadou Steinway Hungary KISS

John Lewis stores Boston Red Sox Dean & DeLuca adidas Originals Acqua di Parma President Avenue Fruitworld Porsche Rick Stein LEGO Taj Mahal  
Mini Ferrari University of Kentucky basketball team James Bond Marmite Guggenheim Bilbao Häagen-Dazs Evian Cambridge University Converse  
Custo-Barcelona Pampers Steven Spielberg Mars Bars Hot Buttered Anne Geddes Lee jeans Nescafé The Boss Greece Victory Over Want St. Tropez  
M\*A\*C Fnac Sri Ravishanker Clinique Tittleist **Intimidad** Sydney Opera House Oscar synth REMO Chestnut Prospector canoe Fijian Sevens  
NASA Triple J Zimstern Lance Armstrong Tumi Dilmah Colin Bell AJAX soccer club Monty Roberts Nike U2 XXXX beer Kenneth Cole New Orleans  
A-Channel, Canada Sedona, Arizona Mercedes Smart Virgin Atlantic Apple The Economist Krispy Kreme Snoopy Swiss Army Harley-Davidson  
Barbie Gillette Audi Bendon Britten motorcycle Rome Harry's Café de Wheels Brigitte Bardot Manchester United Hawaiians Oprah Ducati

Baileys L&P Bovril Hollywood Tiscali Heinz JC Bamfords Red Bull Trader Joe's Steiniager Old Spice New Zealand Edge Squaresoft Kartell Tods  
Leite Moça Volkswagen Beetle MTV Brazilian football team Hello Kitty Vespa Swatch Trung Nguyen iMac Riva boats Guaraná Antarctica Skol  
Winnie the Pooh Zippo Silver Fern La Quinta Aga ovens Tabasco Chanel No. 5 Snaidero Guinness' Tonga Hibernian FC Venice Yahoo! bobby pins  
Nelson Mandela The Olympics Paris Andy Warhol Adobe systems Weleda Curious George Harry Potter Muji Jean Paul Gaultier Levi's Serebia  
Coca-Cola Upper Deck hockey cards Oreo cookies Renault Clio Veuve Cliquot The Statue of Liberty Radio Dimensione Suono MSN Messenger

KEVIN ROBERTS, CEO MUNDIAL, SAATCHI & SAATCHI

el futuro más allá de las marcas  
**lovemarks**

“Para que las grandes marcas puedan sobrevivir, necesitan crear Lealtad Más Allá De La Razón. Sólo así podrán diferenciarse de millones de insulsas marcas sin futuro. El secreto de la supervivencia está en el uso del Misterio, la Sensualidad y la Intimidad. Del compromiso con estos tres poderosos conceptos surgen las Lovemarks, que son el futuro más allá de las marcas.”

Kevin Roberts cree apasionadamente que el Amor es un elemento clave para el éxito de las empresas. En *Lovemarks*, una innovadora aproximación a la filosofía empresarial, Kevin Roberts analiza la evolución que va desde los productos a las “trademarks”, y de éstas a las marcas, y la necesidad de dar el siguiente paso hacia las Lovemarks.

El análisis crítico y acerado de Kevin Roberts sobre las marcas engancha desde la primera línea. Su dictamen es muy sencillo: las marcas se han desinflado.

¿La solución? Crear productos y experiencias que sean capaces de construir vínculos emocionales profundos y duraderos con sus consumidores.

La idea de que las Lovemarks pertenecen a sus consumidores, y no a las empresas, es clave. Este libro demuestra que son estas personas tan especiales, que Kevin Roberts llama Consumidores Inspiradores, las que de verdad pueden moldear el futuro de la economía, y no sólo los gurús de los negocios.

Hugo Boss Issey Miyake Hokitika Innocent drinks Entertainment Weekly Siemens ICQ Colo-  
Princess Diana NIDO powdered milk Teletubbies Gandhi Barcelona Dolfin Givenchy Hanes  
PlayStation2 Gisborne Valentino Amnesty International Wizard of Id AMD processors UGG  
Altberg Jaguar Ghirardelli Glenmorangie Dodge Line 6 philosophy Nintendo Estée Lauder  
American Express Coppertone Italy Martin Margiela Parkett art magazine Eames chair Ma  
Prius Amul Asahi Superdry Burton Versace Banana Republic Absolut The Milky Way Tiff  
Vigelandsparken The Pillsbury Doughboy Yankees iTunes PEZ Terry Pratchett Bacardi Bre  
Mircea Cartarescu Singapore Airlines Golden Gate Bridge Abercrombie & Fitch Budweiser  
Television Without Pity Santa Claus Nikon L'O ka TERRE Mykonos Rheingold The Lord of th  
Whole Foods Kukuxumusu FC Barcelona The New York Times De Cecco pasta Hellmann's real  
National Public Radio New Balance TiVo Google The Simpsons Doc Martens Necco BBC Av  
Arnott's Biscuits BMW motorcycles Campobello Alessi Motorola Calvin Klein Camper Lam  
Sesame Street afri cola Twinings tea Beck's 42 Below vodka AEK Football Club WAKA Kick  
Dyson Gateway computers India Ericsson Lockwood homes Citizen Aqualand Michael Flagg  
Napster Concorde Symantec PC World Liverpool FC Handspring Treo Wolf Kettler Boy Sc  
Trung Nguyen iMac Riva boats Guaraná Antarctica Winnie the Pooh Zippo Silver Fern La G  
Yahoo! The Olympics Paris Andy Warhol Adobe systems Weleda Coca-Cola Muji Jean Paul  
Jaws Lockergnome Swiss Miss San Pellegrino Ferrero chocolates Beyoncé Skol Yoo-hoo Slo  
Greyhound Canadian Broadcasting Corporation El Hostal Diamondlot Keith Haring Shu Ue  
Sakamoto Ryuichi Guideposts magazine EnCirca CJSW Anne Klein II perfume Kiwi bacon Bar  
Corum Bubble watch Tsing Tao Moleskine Air New Zealand Iyengar yoga Mother Theresa  
Opera web browser H&M One World journeys Canon cameras Marks & Spencer Robbie Naish  
Johnny Walker Technics 1200 Eukanuba Gary Fisher bikes Flag of St. George illy Biere Larue  
Benetton Salt & Lineker crisps Collette Kyoto Huka Lodge Warp records Bavaria Folgers V  
Acqua di Parma Mars Bars President Avenue Fruitworld Porsche Rick Stein LEGO Mini Taj M  
Steven Spielberg Hot Buttered Anne Geddes Lee jeans Nescafé The Boss Greece Victory Ov  
NASA Triple J Zimtstern Lance Armstrong Kiehls Tumi Dilmah Colin Bell AJAX soccer club  
Apple The Economist Krispy Kreme Snoopy Swiss Army Barbie Harley-Davidson Gillette S  
Oprah Baileys L&P Bovril Hollywood Tiscali Heinz JC Bamfords Red Bull Trader Joe's Steir  
Fuel coffee Brooklyn gum Bridgeman Art Library Grateful Dead Mivar portable television Za

el futuro más allá de las marcas  
**lovemarks**

KEVIN ROBERTS, CEO MUNDIAL, SAATCHI & SAATCHI

Prefacio de A.G. Lafley, presidente del Consejo, presidente y consejero delegado, Procter & Gamble

Revisión y adaptación de la traducción: Antonio Núñez, Saatchi & Saatchi España

EMPRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España - Estados Unidos - México - Uruguay - Venezuela

“He aprendido, por experiencia propia, que todo está dominado por el mercado. En consecuencia, cada vez que nos encontramos frente a algún obstáculo o dificultad, me digo: ‘Escucha al mercado, escucha la voz del consumidor’. Ésa es la esencia del marketing: hay que volver, siempre, al mercado, al consumidor. Es lo que hacemos en Toyota.

Por lo tanto, siempre que nos bloqueamos, volvemos al principio, ya que son los clientes, no nosotros, quienes determinan la imagen, las marcas y las Lovemarks. La verdad es que nosotros no podemos determinar nada. Es el consumidor quien lo hace. Ésa es la esencia”.

石坂芳男

Yoshio Ishizaka, vicepresidente ejecutivo,  
miembro del Consejo, Toyota Motor Corporation

## El toro de Osborne

Me parece masculino, desafiante, quijotesco, romántico y valeroso. Es un prodigio de sencillez, su silueta negra se ve perfectamente sea cual sea el fondo. Hace más agradable y emocionante viajar. Qué ilusión hace ir en coche y ver a lo lejos esa silueta tan familiar; me trae recuerdos de la infancia.

[Ejecutivo, España]

## Salsa Lizano

La Salsa Lizano hace que nuestros tamales y gallo pinto tengan mejor sabor; es más, sin esta salsa, no saben bien. La Salsa Lizano es una marca amada en Costa Rica por su tradición y sabor, por el hecho de que es algo nuestro y está hecha con los ingredientes de nuestra tierra. En cualquier lugar del mundo donde estén, los ticos (costarricenses) tienen en la cocina una botella de Salsa Lizano, que guardan como un tesoro de nuestro país natal.

[Estudiante de M.B.A., Costa Rica]

## Las Fallas

... la magia del fuego y la pólvora, con las paellas a las cinco de la mañana. Los buñuelos de calabaza mojaditos en chocolate durante las largas noches viendo falla tras falla. Las explosiones de las mascletas que parecen detenerte los latidos del corazón, mientras los cristales del banco más cercano vibran hasta el límite con cada detonación... y sobre todo esos monumentos de cartón piedra de dos o tres pisos de altura, sorprendiéndote tras laberínticas calles en el casco antiguo...

[Ejecutivo, España]

## Zoo de Buenos Aires

La pregunta arrancó con un: por qué amo al Zoo. De repente, se me vino a la mente la cara inocente, feliz, pura de mi hija Valentina hace poco corriendo detrás de unos patos, en el mismísimo Zoo, una tarde soleada de Buenos Aires. Y ahí sí que todo se desvirtuó y me acordé de lo linda que es ella, de cuándo nació y de cómo me transformó la vida para siempre. Cuestión que me emocioné con pensar que mi vida tiene un sentido completamente diferente desde que ella existe. Entonces empecé a sentir que la vida pasa por darle lo mejor que yo tenga, sea bueno, poco, mucho o suficiente, para que ella pueda ser feliz. Y que juegue, y que se ría, y que disfrute, y que siempre tenga en su corazón y en su cara la alegría que tenía ese día que corría simplemente tras un pato. Ah, cierto, la pregunta arrancó con un: por qué amo al Zoo.

[Creativo publicitario, Argentina]

## Cola Cao

Mi primer disco (¡de plástico!): Yo soy aquel negrito... Mi madre preparándonos la papilla de galletas y Cola Cao cada día antes de ir al cole... Los cinco hermanos peleándonos... Las crepes de Cola Cao y miel de los domingos, con concurso incluido... Los yogüres con Cola Cao, en exámenes...

[Estudiante, España]

## América

El América es mi segunda piel. No hay equipo de fútbol *soccer* en México que tenga tanto sabor. Es un estilo de vida. Si tuviera que cambiar de equipo sería en otra vida. Cuando era niño lloraba cuando perdían un partido y no comía. Hubo una vez que otro equipo nos metió un gol y salí corriendo de coraje, me tropecé y se me cayó un diente. Hasta ahora conservo mi diente porque ese año el América fue campeón contra nuestro rival más odiado.

[Presidente de empresa, México]

## Alejandro Amenábar

Es español, discreto, inteligente y "sin humos". Refleja bien lo que me gustaría que fuera la sociedad joven española. Sabe interpretar muy bien los sentimientos de las personas, siendo objetivo, sin intentar meter "doctrina" detrás. Un claro ejemplo es su película *Mar adentro*, aunque esta última película me decepcionó un poco. Me encantaría conocerle.

[Vendedora, España]



## Barbie

Cuando era niña, allá a finales de los años sesenta, heredé de una prima mía una maleta con las primeras Barbies que salieron. Estas Barbies eran de las que no doblaban las piernas y estaban inspiradas en Jackie O. Yo las adoraba. Las encontraba tan glamorosas... Pasaba horas jugando con ellas, cambiándoles la ropa, que también era "de colección". Un día, cuando cumplí los doce años, mi mamá me dijo que ya yo estaba grande para jugar con Barbies, y se las pasamos a mi prima menor. Ésta, un día, se las llevó a una lancha y las perdió. Cuando me enteré, lloré como nunca. Todavía hoy día pienso en ellas.

[Creativa publicitaria, Puerto Rico]

## Havaianas

Estas sandalias de plástico que cuestan tres dólares el par son una de las marcas más populares y amadas de Brasil. Todo el mundo tiene un par de Havaianas, desde el brasileño más pobre hasta el más rico. Y el misterio es que cuanto más rico es el cliente, más le seduce la marca.

[Consultor, Brasil]

## FC Barcelona

Soy socio y siempre que puedo voy al campo. Me salto cenas y veladas románticas con la novia. Me apasiona ir cada quince días al estadio, el ritual, el ambiente, la emoción y los sentimientos que se desbordan cuando juegan bien. Como el ying y el yang, también tengo una anti-Lovemark: evidentemente, el Real Madrid. Disfruto viendo cómo pierde y cómo juega mal... curiosa manera de reafirmar mi Lovemark...

[Ejecutivo, España]

## Camper

Me gusta Camper. Es sensible, divertida, original, inteligente, con buen gusto, informal, detallista. Me encanta su filosofía que potencia lo natural, el "camina, no corras", y tiene una visión ecológica, global y estética del mundo.

No sólo me gustan sus zapatos, me gustan sus restaurantes "Food Ball", están buenisimas esas bolas, y su hotel en Barcelona. Me encantan también sus catálogos.

[Ejecutiva, Miami]

## Annie

Yo desde muy pequeña he estado fuertemente unida al musical *Annie* que vi con siete años. Me impactó, era la primera vez que iba al teatro, al día siguiente me sabía todas sus canciones, pero nunca tuve el disco, así que pasados los años lo he intentado buscar en Internet, en la compañía de discos que lo editó e incluso contactando con la persona que adaptó el musical al castellano. No hay forma de dar con él. Tengo el CD del musical americano y de la película, pero ni rastro de la versión española que yo vi.

[Ejecutiva, España]

## Topper

Es una marca de zapatillas para jugar tenis. Y por extensión, para cualquier cosa que hagas en la vida. Son de lona blanca, con las punteras reforzadas de goma. Completamente blancas y con una raya azul que las recorre por todo su perímetro. Detrás, entre tobillo y tobillo, una banda estrecha a rayas blancas, rojas y negras remata el diseño. Van con un jean. Van con un *short*. Van con la desnudez. Van.

Puedes compartir la vida con unas Nike. Con unas Adidas. Pero eres consciente de que es una actitud *fashion*. Con mayor o menor carga de frivolidad, pero *fashion*. La lona de las Topper, en cambio, son tu piel. Se te han llenado de arena en una playa. Seguro que una se perdió debajo de una cama que no era la tuya. Y como son blancas, la vida las va manchando. Como a ti.

[Profesor, Argentina]

## Real Madrid

He seguido el fútbol británico durante toda mi vida y me gusta casi tanto como el rugby. Además del equipo nacional de mi país, para mí sólo existe otro que sea una Lovemark como una catedral: el Real Madrid. Asistir a un partido donde vaya un solo aficionado del Real Madrid es asistir a un espectáculo de puro Amor. Los españoles tienen Misterio, Sensualidad e Intimidad para dar y regalar, y se lo demuestran a este mágico equipo cada vez que juega. Da gusto ver un Amor así.

[KR]



# Índice

<b>PREFACIO DE A.G. LAFLEY</b>	9
<b>CAPÍTULO 1. START ME UP</b> Lo que he aprendido de las cinco grandes empresas para las que he trabajado: Rodéate siempre de Jugadores Inspiradores. Navega a contracorriente. Sal del despacho y vete a la calle. Vive en los límites. Nada es imposible.	11
<b>CAPÍTULO 2. TIME CHANGES EVERYTHING</b> De los productos a las “trademarks”. De las “trademarks” a las marcas. Una ojeada rápida a qué hace que las marcas se desinflen frente a la Economía de la Atención.	23
<b>CAPÍTULO 3. EMOTIONAL RESCUE</b> Por qué creo que los vínculos emocionales pueden transformar las marcas. Si te pasas todo el día revisando datos, por favor lee todas y cada una de las palabras de este capítulo. Dos veces. PUNTO DE VISTA: Maurice Levy, de Publicis Groupe.	37
<b>CAPÍTULO 4. ALL YOU NEED IS LOVE</b> Hacer que las marcas pasen a su siguiente fase depende de una sola cosa: A-M-O-R. PUNTO DE VISTA: Sean Fitzpatrick, deportista; Tim Sanders, de Yahoo!	49
<b>CAPÍTULO 5. GIMME SOME RESPECT</b> El Amor cambiará el mundo de los negocios, pero sólo si está construido sobre el Respeto. Sin Respeto no hay Amor. Así de sencillo. Celebremos los logros del Respeto.	59
<b>CAPÍTULO 6. LOVE IS IN THE AIR</b> De acuerdo, pero ¿cómo crear una Lealtad que vaya Más Allá de la Razón? PUNTO DE VISTA: Alan Webber, de la revista <i>Fast Company</i> .	65
<b>CAPÍTULO 7. BEAUTIFUL OBSESSION</b> ¿Qué son las Lovemarks? Son marcas que gozan de una Lealtad Más Allá De La Razón, gracias a su obsesión por el Misterio, la Sensualidad y la Intimidad. Estas son nuestras cuatro primeras ideas para ponerlas en marcha. PUNTO DE VISTA: Jim Stengel, de Procter & Gamble	73
<b>CAPÍTULO 8. ALL I HAVE TO DO IS DREAM</b> Cómo el Misterio puede transformar las relaciones con los clientes. Grandes historias, personajes míticos; el pasado, el presente y el futuro, juntos; los sueños y la inspiración. Inspírate en las ideas y forma de trabajar de grandes creadores de Misterio. PUNTO DE VISTA: Dan Storper, de Putumayo World Music; Cecilia Dean, de la revista <i>Visionaire</i> ; Maurice Levy, de Publicis Groupe; Sean Landers, artista.	81

<b>CAPÍTULO 9. THE HUMAN TOUCH</b>	103
<p>Los cinco sentidos –vista, oído, olfato, gusto y tacto- hacen que las Lovemarks cobren vida.          Los más grandes expertos en Sensualidad nos explican cómo consiguen conmovernos.          PUNTO DE VISTA: Dan Storper, de Putumayo World Music; Masao Inoue, de Toyota;          Alan Webber, de la revista <i>Fast Company</i>.</p>	
<b>CAPÍTULO 10. CLOSE TO YOU</b>	127
<p>La Intimidad es el reto de nuestro tiempo. Exige tiempo y sentimientos sinceros,          y ambas cosas son bienes muy escasos. De cómo las empresas obsesionadas con          la Intimidad crean empatía, compromiso y pasión.          PUNTO DE VISTA: Clare Hamill, de Nike Goddess.</p>	
<b>CAPÍTULO 11. ACROSS THE BORDER</b>	145
<p>Los Ejes Amor/Respeto, son tu primer paso. Si marcas el punto donde estás hoy,          puedes saber hacia dónde necesitas dirigirte. Kodak explica cómo se revitalizó          en el mercado de los jóvenes, utilizando los Ejes Amor/Respeto.          PUNTO DE VISTA: Eric Lent, de Kodak.</p>	
<b>CAPÍTULO 12. I CAN SEE CLEARLY NOW</b>	153
<p>La investigación vuelve a nacer. Explorar y escuchar atentamente.          Más pruebas de que las Lovemarks son lo que más le importa al consumidor.          PUNTO DE VISTA: Malcom Gladwell, escritor; Peter Cooper, de QualiQuant International;          Jim Stengel, de Procter &amp; Gamble; Masao Inoue, de Toyota; Clare Hamill, de Nike Goddess.</p>	
<b>CAPÍTULO 13. I'LL FOLLOW THE SUN</b>	169
<p>Un Consumidor Inspirador tiene un valor inconmensurable. El equipo de Saatchi &amp; Saatchi          cuenta sus historias más inspiradoras sobre el consumidor.          Cuéntame las tuyas en <a href="http://www.lovemarks.com">www.lovemarks.com</a>          PUNTO DE VISTA: Tim Sanders, de Yahoo!; Malcom Gladwell, escritor.</p>	
<b>CAPÍTULO 14. ROLLING THUNDER</b>	185
<p>Las Lovemarks en acción. Historias de la vida real de consumidores de Olay, cerveza Brahma,          Lexus, Cheerios y Tide, que ilustran el poder del Misterio, la Sensualidad y la Intimidad.</p>	
<b>CAPÍTULO 15. WHAT THE WORLD NEEDS NOW</b>	201
<p>La misión de las empresas es hacer del mundo un lugar mejor para todos. La meta          de cualquier empresa debe ser convertirse en una Lovemark. Respondamos a ese desafío.          PUNTO DE VISTA: Sandra Dawson, de la Universidad de Cambridge; Alan Webber, de la          revista <i>Fast Company</i>; Arno Penzias, Premio Nobel; Bob Isherwood, de Saatchi &amp; Saatchi.</p>	
<b>ÍNDICE</b>	216
<b>LECTURAS ADICIONALES</b>	219



# Prefacio

Por A.G. Lafley, presidente del Consejo,  
presidente y consejero delegado de The Procter & Gamble Company

Las mejores marcas vencen, sistemáticamente, en lo que yo llamo los dos momentos de la verdad. El primer momento tiene lugar frente al lineal del supermercado, cuando el consumidor decide si comprar una marca u otra. El segundo se produce en casa, cuando usa la marca y le encanta, o no. Las marcas que triunfan, una y otra vez, en esos dos momentos de la verdad, se ganan un lugar muy especial en el corazón y en la mente de los consumidores; las más fuertes establecen un vínculo de por vida con sus consumidores.

La mayoría de las marcas de P&G que actualmente están creciendo con más rapidez concentran todos sus esfuerzos en dar la talla en esos dos momentos de la verdad. Tratan a sus consumidores considerándolos no como datos demográficos o psicográficos, sino como personas, como individuos. Marcas como Crest, Olay o Pampers, cuentan con un patrimonio de marca muy emocional y aspiracional. Estamos descubriendo que una marca como Crest no es sólo sinónimo de meros dentífricos o cepillos de dientes, sino también de sonrisas sanas y de una serie de productos y servicios que pueden ayudar a crear esas sonrisas.

No es ninguna casualidad que todas esas marcas estén creciendo con ayuda de Kevin Roberts y sus compañeros de Saatchi & Saatchi. Hace siete años que conozco y trabajo en estrecha colaboración con Kevin Roberts. Su apasionada fe en la creación de marcas amadas por sus consumidores es inspiradora y eficaz. Está ayudando a reinventar lo que en P&G creemos sobre creación, construcción y desarrollo de grandes marcas.

Este libro proporcionará, incluso a los más curtidos profesionales de la mercadotecnia, nuevas y frescas maneras de pensar sobre la marca. Provoca a su lector para que piense en el misterio, la sensualidad y la intimidad como herramientas de construcción de marca. Proporciona prácticas ideas para utilizar el poder de la emoción, el respeto y el amor. Y ofrece probados casos de estudio que dan vida al concepto de Lovemark.

En resumen, es un libro importante para todos los que cuidamos de los consumidores y las marcas que éstos aman.



A.G.Lafley, presidente del Consejo, presidente y consejero delegado de  
The Procter & Gamble Company

Capítulo 1

# START ME UP





## Yo nací optimista.

Siempre he visto oportunidades donde otros sólo veían amenazas o puntos débiles. Estoy convencido de que, si estás en medio de un infierno, lo único que puedes hacer es seguir adelante.

Durante mi infancia en Lancaster, siempre pensaba que nada es imposible. Así que ¿qué mejor trabajo podría haber encontrado que el de CEO mundial de Saatchi & Saatchi, la Compañía de Ideas que hizo de esta afirmación su principio fundacional?

He tenido la suerte de contar con la guía de muchos mentores excepcionales. Jugadores Inspiradores. Personas que pensaron que soñar es tan importante como actuar. Y que la pasión y la emoción son las fuerzas de las que se nutren los campeones.

Cuando estuve preparado para entrar en el mundo laboral, quise trabajar para alguien que fuera el mejor en su sector. Alguien que confiara en la pasión y la inspiración como su fuerza motriz. ¿Para quién mejor podía trabajar que para Mary Quant, la más inspiradora mujer de negocios de los sesenta?

Mary abrió Bazaar, su famosa boutique londinense, en 1955 y se convirtió en la personificación misma del Londres de los locos años sesenta. La minifalda, los *minishorts*, las relucientes gabardinas de plástico y los estuches de maquillaje, todo hizo que fuera la década de Mary Quant. Mary fue la primera que puso en práctica el concepto "Menos es más". Como ella decía:

## “Una mujer tiene la edad de sus rodillas”.

Cuando el *Beatle* George Harrison y la modelo Patti Boyd se casaron en 1966, ambos vestían, de la cabeza a los pies, ropa de Quant.

Cuando yo llegué en 1969, la marca Mary Quant, se estaba convirtiendo en un negocio internacional muy pujante. Todavía les estaba catapultando la provocadora frase que pronunció Mary en 1967: “El buen gusto ha muerto. Viva la vulgaridad”. Con poco más de veinte años, ¿qué más podía pedir?

No creas que fueron mi buen gusto para la moda y mi increíble estilo vistiendo los que me llevaron a obtener el puesto de trabajo. Se debió más bien a que había aprendido francés y español en el colegio y Quant estaba en plena expansión en Europa. Como es lógico, empecé en el puesto más humilde, como ayudante del Jefe de Marca. El negocio se movía tan rápido que no pasó mucho tiempo antes de que ascendieran a mi director de mercadotecnia y se abriera ante mí una enorme oportunidad.



Fui a ver a Tony Evans, jefe del departamento internacional y le dije:

**“Déjeme hacer el trabajo que hacía mi antiguo jefe y, durante seis meses, págume sólo la mitad de su sueldo. Si para entonces cree que lo valgo, entonces me paga lo que mi trabajo se merece”.**

Él dijo:

“De acuerdo, el puesto es tuyo. Adelante”.

Trabajar en cosmética era increíble. Todo iba a velocidad de vértigo. Era probar, fracasar, aprender, volver a probar, tener éxito y probar de nuevo. Cada mes. Estábamos haciendo crecer nuestro negocio a un ritmo del quinientos por ciento, con un ciclo de vida del producto de unos nueve meses. Es decir, ¡nuevos productos creados, lanzados, vendidos y discontinuados en el espacio de nueve meses!

Para mí fue como si ingresara en la Universidad de la Marca. Adoraba cada minuto. Innovar y divertirnos eran nuestras pasiones. Fuimos los primeros en crear un “maquillaje para hacer el amor”, una barra de labios resistente al agua, con la que podías besar, y una sombra de ojos resistente al agua. Fuimos los primeros en la historia en hacer cosmética para hombres.

Con su corte de pelo ultra estilizado, perfecto para la marca y obra de Vidal Sassoon, Mary entendía, mejor que nadie que yo me haya encontrado, que las marcas son una cuestión de emociones y personalidad. También sabía que al final serían los deseos de los consumidores los que propulsarían su negocio a la estratosfera. “Los fundamentos de la moda siguen siendo los mismos”, escribió en su libro *Quant by Quant*:

**“Las mujeres llevan la ropa que les hace sentirse bien y tener un aire sexy. A las mujeres les encanta provocar. Y a los hombres les encanta que les provoquen. Sentirte sexy es saber que estás viva”.**

Siempre que estoy en una reunión y escucho complicadas estrategias para captar la atención del consumidor, recuerdo la sencilla fe de Mary Quant en las pasiones y deseos humanos.

Gracias a mi experiencia en lanzar nuevos productos conseguí mi siguiente empleo: director internacional de nuevos productos de Gillette para el floreciente mercado de Oriente Próximo. Fue mi bautizo en el serio mundo de las corporaciones. Durante aquellos tres años, visité por primera vez el famoso Casino de Líbano, volé en Pan Am 001, y comencé un romance con las maquinillas de afeitar Gillette que reverdece con cada innovación que sacan al mercado. Ahora soy adicto a la Match 3 Turbo. Gillette fue mi primer paso hacia la empresa que me cambiaría la vida: Procter & Gamble, la multimillonaria multinacional de productos de gran consumo. La gente que inventó la gestión de marcas.



Mi relación con P&G empezó el 1 de enero de 1975, el día que entré en la empresa. ¿Qué puedo decir? Amo a P&G. Siempre la he amado.

Todo lo importante que sé sobre personas, negocios y mercadotecnia, lo descubrí en P&G.

Y, además, en lugares asombrosos como Sana'a, Al Ain, Casablanca y Felixstowe Ferry, donde pasé cinco meses vendiendo las marcas de P&G a la distribución. Me encanta la envergadura de P&G. Adoro su ambición como empresa. Las disciplinas creadas por P&G han moldeado mi vida. Ser el jefe de una marca de P&G en los setenta, era como ser el Rey del Universo.

En Oriente Próximo aprendí lecciones que me han sido de incalculable valor para conectar con los consumidores, y cómo hacerlo en un lugar donde la mercadotecnia de masas estaba en pañales. Aprendí a amar a la gente. En los países árabes haces amigos para siempre. La gente es auténtica, afectuosa, apegada a su familia y hospitalaria. Conocían bien sus tradiciones y su pasado, y también eran conscientes de que su futuro sería completamente diferente. Era una experiencia apasionante. Había pocas reticencias hacia lo nuevo, porque la gente no tenía mucho en cuanto a presente; lo que tenía era un pasado y un futuro.

Otra cosa que aprendí allí fue que podías marcar la diferencia muy rápido. No existían las típicas barreras occidentales, así que las nuevas ideas emergían mucho más rápidamente. No existía burocracia que sortear, ni tenían un canal comercial altamente informado para decir: “¡NO!” Tampoco tenías a los de las oficinas centrales pegados a los talones. Cuando llevabas Tide, Ariel o Pampers a Oujda, Abha o Salalah, cambiabas la vida de la gente. No se trataba de pequeñas mejoras en su calidad de vida, era mejoras muy significativas.

P&G es una compañía entregada en cuerpo y alma a hacer lo que es debido. ¿Por qué?

**Porque los principios fundacionales no pertenecen a Procter & Gamble, pertenecen a la gente que trabaja en la empresa.**

John Pepper, Herbert Schmitz, Ron Pearce y Fouad Kuryatim viven esos principios y esos sueños cada día. Y nadie vive esos valores con más intensidad que el actual líder de P&G, A.G. Lafley.

Después de todos estos años, sigo creyendo en el poder de los principios que aprendí en P&G. De forma absoluta. Charles Decker ha recogido muchos de los mejores principios en su libro *Triunfar con P&G 99*. Haz lo que es debido. Aprende de tus errores. Ganar es lo importante. Utiliza el pensamiento lateral. Actúa para que las cosas ocurran. Nunca trates de engañar al consumidor.

Para mí, Oriente Próximo era ideal. Estaba lleno de aventura y podía andar por las calles y mercados, mirando, escuchando, haciendo, aprendiendo. Siete años después, todavía enamorado de Oriente Próximo, aproveché una oportunidad y pasé a otra gran empresa: Pepsi. Más oportunidades maravillosas y más retos excepcionales. Como construir una planta embotelladora en Katmandú. O graduarme en la escuela de negociación de elite de Pepsi y conseguir el “trabajo en Irak” gracias a ello. O levantar siete plantas de Pepsi también en Irak. En Pepsi también conocí más Jugadores Inspiradores como Roger Enrico, Alan Pottash -padre de “la generación Pepsi”- y un hueso duro de roer, con un corazón de oro, Bob Beeby, presidente de PepsiCo International.



En 1987 fui nombrado presidente y CEO de Pepsi Canada. ¡Era otro mundo! En Oriente Próximo, Pepsi era la número uno; en Canadá era otra historia. Llevábamos años en segundo lugar, detrás de Coca-Cola. Si quieres aprender sobre el poder de la marca en la calle, vivir la lucha entre Coca-Cola y Pepsi es la mejor experiencia que conozco. En Canadá teníamos el problema añadido de competir contra otras marcas de la propia Pepsi, como Diet Pepsi y Mountain Dew. Pepsi, como tal, corría el riesgo de verse relegada al tercer lugar, así que del segundo lugar ni hablábamos.

Mi instinto siempre me lleva a nadar a contracorriente. La mejor manera de evitar convertirnos en número tres era, a mi modo de ver, ¡convertirnos en número uno!

La limonada era una categoría muy importante en Canadá. Así que compramos la marca 7 Up. Al mismo tiempo sometimos a un intenso placaje a Diet Coke con nuestra marca Diet Pepsi. La red de embotelladores independientes se tomó el reto como suyo y calle por calle, ciudad por ciudad, provincia por provincia, acabaron inundando el país. Sobrepasamos a Coca-Cola. Nada es imposible.

Por aquella época, a finales de los ochenta, en Canadá estaban preocupados por las repercusiones del Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos; temían que significara el final para todo lo que fuera canadiense. Mi punto de vista era exactamente el opuesto. Pensaba que, como Canadá era pequeño, rápido y flexible, no podíamos perder.

Estar en la frontera con Estados Unidos nos hacía más poderosos, no al contrario. Las grandes cosas siempre vienen de las fronteras, de los límites, como he tenido la ocasión de comprobar personalmente.

Para inspirar a nuestra gente y nuestros socios, alquilamos un hotel muy grande y elegante en Toronto. Vino todo el mundo: la distribución, todo nuestro equipo, nuestros

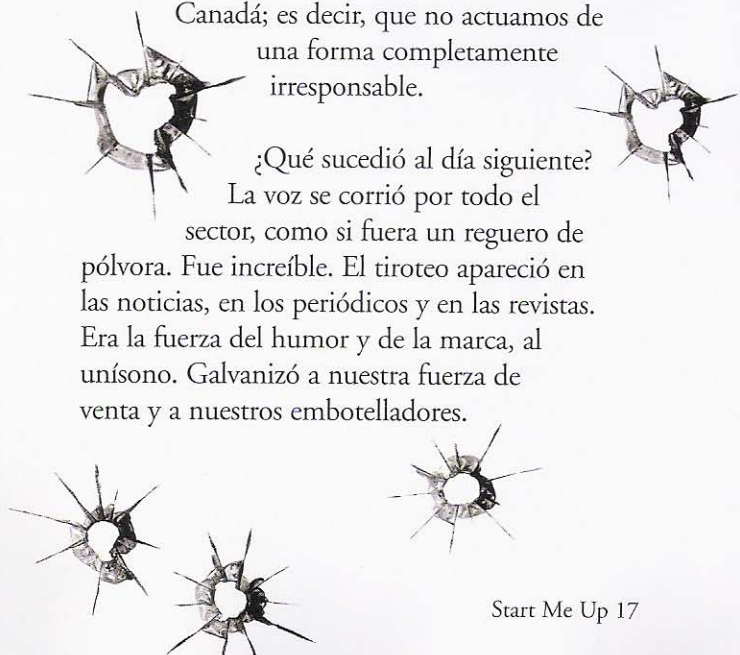
embotelladores y los medios. Mi discurso inaugural versó por entero sobre qué significa competir. Hablé de cómo Pepsi acababa de batir a Coca-Cola y dije que, del mismo modo, Canadá podía ser competitivo frente a Estados Unidos. Hacia la mitad de mi disertación, una enorme máquina expendedora roja y blanca de Coca-Cola apareció en el escenario. No le hice ningún caso.

Al final de mi discurso, descendí por la parte trasera del estrado, cogí una ametralladora y ametrallé la máquina de Coca-Cola.

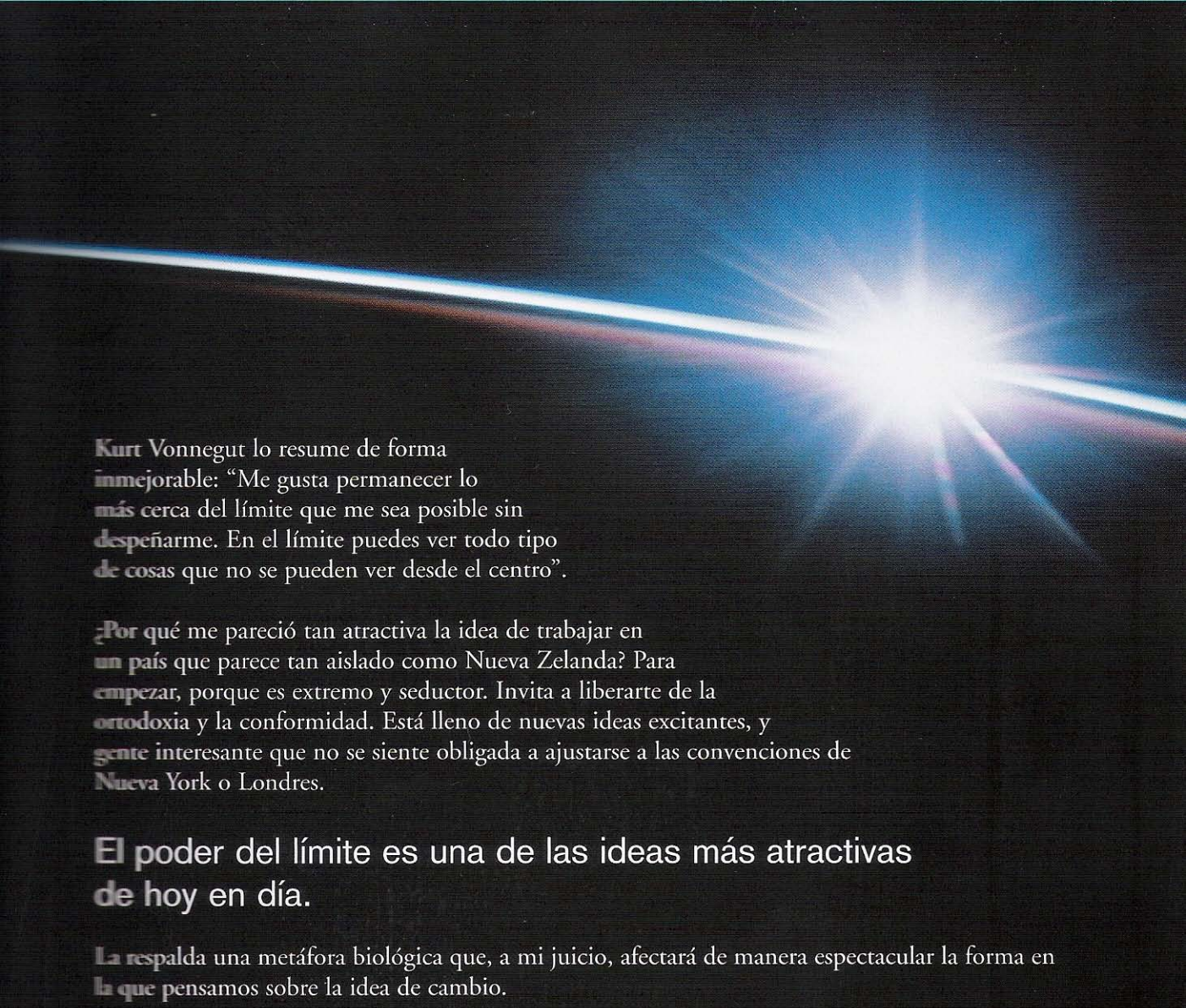
## Cuando ametrallas una máquina expendedora, el ruido es impresionante.

La gente se puso a cubierto debajo de las mesas y echó a correr hacia las puertas. Por cuestión de seguridad, nos habíamos puesto de acuerdo con la Real Guardia Montada del Canadá; es decir, que no actuamos de una forma completamente irresponsable.

¿Qué sucedió al día siguiente? La voz se corrió por todo el sector, como si fuera un reguero de pólvora. Fue increíble. El tiroteo apareció en las noticias, en los periódicos y en las revistas. Era la fuerza del humor y de la marca, al unísono. Galvanizó a nuestra fuerza de venta y a nuestros embotelladores.





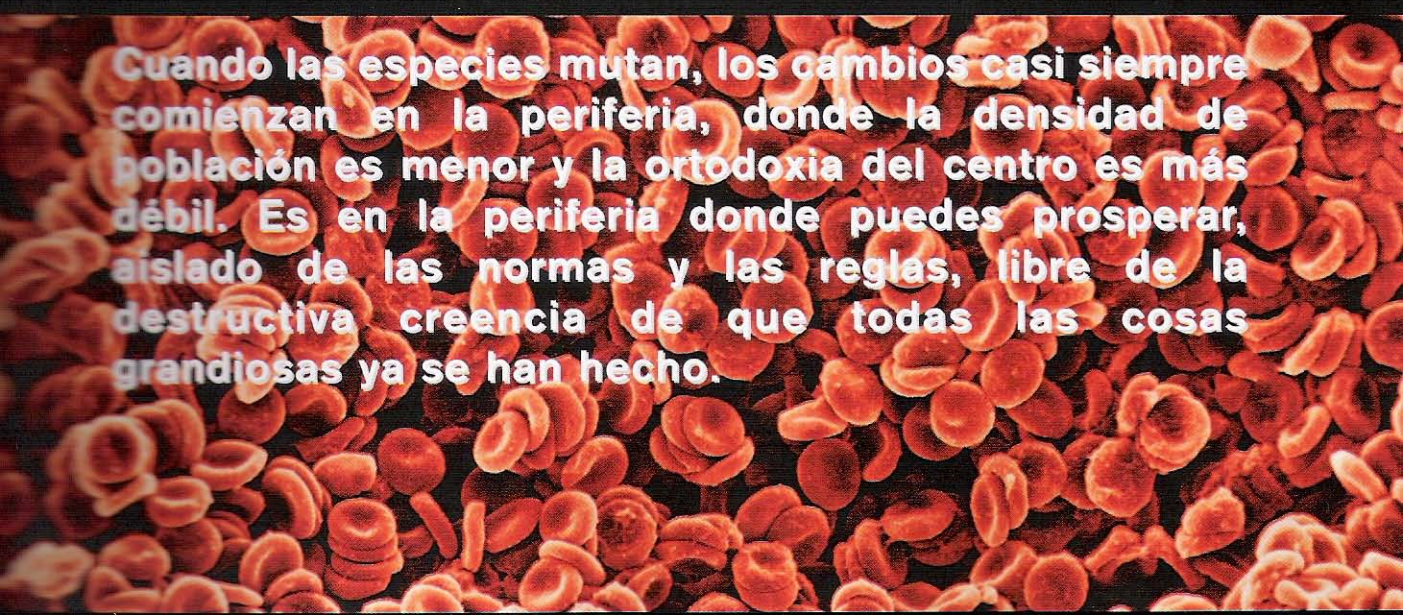


Kurt Vonnegut lo resume de forma inmejorable: “Me gusta permanecer lo más cerca del límite que me sea posible sin despeñarme. En el límite puedes ver todo tipo de cosas que no se pueden ver desde el centro”.

¿Por qué me pareció tan atractiva la idea de trabajar en un país que parece tan aislado como Nueva Zelanda? Para empezar, porque es extremo y seductor. Invita a liberarte de la ortodoxia y la conformidad. Está lleno de nuevas ideas excitantes, y gente interesante que no se siente obligada a ajustarse a las convenciones de Nueva York o Londres.

**El poder del límite es una de las ideas más atractivas de hoy en día.**

La respalda una metáfora biológica que, a mi juicio, afectará de manera espectacular la forma en la que pensamos sobre la idea de cambio.



**Cuando las especies mutan, los cambios casi siempre comienzan en la periferia, donde la densidad de población es menor y la ortodoxia del centro es más débil. Es en la periferia donde puedes prosperar, aislado de las normas y las reglas, libre de la destructiva creencia de que todas las cosas grandiosas ya se han hecho.**

extremo. Las grandes ideas pueden venir de cualquier parte, pero la mayoría de ellas nace en los límites.

Las grandes ideas, como el humor, surgen de los límites de la mente, de los extremos. Por eso el humor puede pulverizar muchos bloqueos, tanto en las relaciones personales como en los negocios.

Siempre me han gustado los extremos, y mi siguiente paso lo demostró. Pasé de Canadá y un gran continente en la cima del mundo, a un país extraordinario al límite del Océano Pacífico: Nueva Zelanda. En 1989, me trasladé a Auckland con mi familia, para trabajar como director de operaciones de Lion Nathan, que estaba dirigida por Douglas Myers (otro Jugador Inspirador).

La primera vez que me reuní con el analista financiero de Lion Nathan en Nueva Zelanda, entré en la sala con un león de verdad que había pedido prestado en el zoo. Te puedo asegurar que, a partir de aquel día, nadie en la empresa olvidó el león que tiene como icono Lion Nathan! Durante los siguientes siete años, transformamos una gran cervecera neozelandesa como Lion Nathan en una gran potencia en la industria de bebidas en la zona Asia-Pacífico. Y de paso también cambié mi vida. Después de haber trabajado en la mayoría de los continentes y en muchos, muchos países, encontré mi lugar en el mundo en estas islas cabeza abajo. No es que pasara todo mi tiempo allí, ni siquiera entonces. A principios de los noventa, me había enamorado de China, igual que lo estoy ahora. Pasé mucho tiempo en este país, estudiando oportunidades de mercado e inversiones para Lion Nathan. En la ciudad de Suzhou construimos una modernísima fábrica de cerveza, la más avanzada de todo el país, con una inversión de ciento cincuenta millones de dólares. Tuve tiempo para disfrutar de los placeres de las marcas locales de cerveza. También trasladamos nuestras oficinas centrales desde Hong Kong a Shanghai.

Mi hogar está en Nueva Zelanda. Estamos tan cerca del Polo Sur como se puede estar, y aún así tenemos hasta agua corriente. Esta situación geográfica límite hace que tengamos un carácter especial. Innovación al límite. Liderazgo al límite. Creatividad al límite. Inspiración al límite. Se trata de un buen enclave para deshacerse de los convencionalismos y las recetas anticuadas y para liberar tus ideas. Ideas nuevas. El límite es excitante, arriesgado y extremo. Me encanta.

Creo que en este nuevo milenio las “culturas periféricas” serán mucho más valoradas. Las grandes ideas pueden venir de cualquier parte, pero la mayoría de ellas nacen en las zonas periféricas. Son lugares incansables y llenos de recursos. Lugares donde no se entiende que alguien diga: “No se puede hacer”.

Esta situación geográfica límite hace que tengamos un carácter especial. Innovación al límite. Liderazgo

al límite. Creatividad al límite. Inspiración al límite. El límite es excitante, arriesgado y

En Lion Nathan trabajé con Saatchi & Saatchi para crear nuestra comunicación publicitaria. Ya había trabajado con ellos cuando estuve en P&G. Me encantaba su actitud y el hecho de que creían, de verdad, en que nada es imposible.

Así que cuando en 1997 me ofrecieron la posibilidad de trabajar como CEO mundial de Saatchi & Saatchi, me pareció muy tentador. No obstante, la empresa tenía problemas y la moral del equipo estaba por los suelos. ¿Quería de verdad el trabajo? Mientras me lo pensaba, la decisión dejó de estar en mis manos. Bob Isherwood, el director creativo mundial de Saatchi & Saatchi, con quien me unía una estrecha amistad, y Bob Seelert, presidente y salvador de la empresa, me enviaron al bungalow donde me alojaba, en el Beverly Hills Hotel (¡otra Lovemark!), un fax que resumía el nuevo sueño de Saatchi & Saatchi.

# NADA ES IMPOSIBLE

Ser reverenciados como un semillero  
de ideas creativas que cambien el mundo,  
que transformen las marcas,  
las empresas y la reputación  
de nuestros  
clientes.

Firmé en el acto. Saatchi & Saatchi me daba la oportunidad de poner a prueba mi fe en la emoción y las grandes ideas.

Estaba decidido a concentrarme en los vínculos emocionales, tanto dentro del equipo de Saatchi & Saatchi como con todas las personas con las que me relacionara. Me presionaron para que hiciera una reestructuración en la empresa. Hablo de 1997, cuando las consultoras de gestión todavía iban viento en popa gracias a sus recetas de “corta y pega”, listas para aplicar a cualquier problemática de negocio que surgiera. Me aconsejaron que me trajera mi propio equipo de gestión de confianza: mi persona de confianza para recursos humanos, la de mercadotecnia, y la de finanzas. Sin embargo, no contraté ni cambié a nadie durante dos años.

Mi instinto me decía que nadara a contracorriente. Le dije al equipo de Saatchi & Saatchi: “Este es nuestro nuevo Sueño Inspirador. Todos vamos a arrimar el hombro para seguir en primera división durante los próximos veinticuatro meses. Después, pensaremos en cambios, en contratar nuevos profesionales y en cambiar de tarea a otros. Creo que podéis hacerlo, y vamos a hacerlo todos juntos”. Y el tiempo nos dio la razón, y lo hicimos.

Según mi experiencia, cuando entras en una empresa lo que te encuentras suele ser un buen equipo de profesionales con malos gestores. Y puedes darle la vuelta a la situación muy rápidamente si empiezas con un Sueño Inspirador, marcas algunos retos y haces que todo el mundo se centre en ellos.

En nuestro caso, ponernos en marcha nos llevó sólo un año, no diez, como auguró algún listillo.

Y además pudimos poner en marcha tres grandes ideas.

### La primera

Transformar a Saatchi & Saatchi, de ser una agencia de publicidad a convertirla en una Compañía de Ideas. De hecho la mejor Compañía de Ideas de la Tierra.

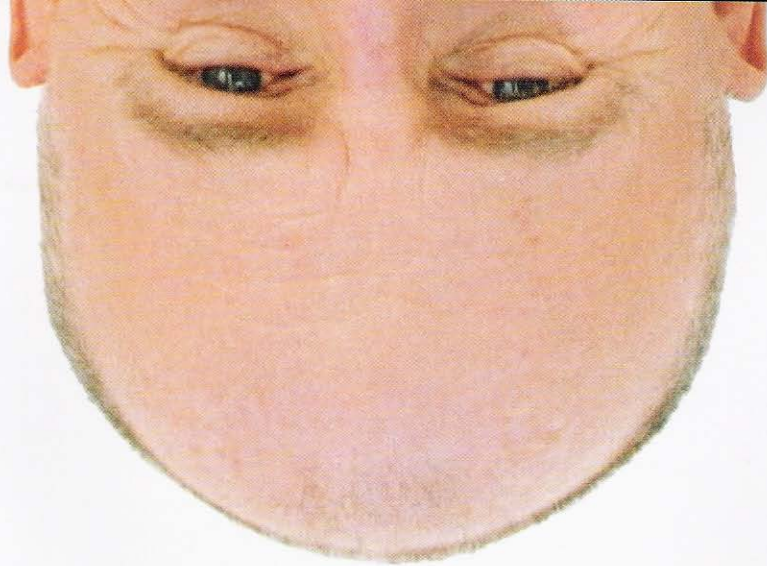
### La segunda

Empezar a tener un rendimiento no sólo extraordinario, sino un Rendimiento Máximo. Saatchi & Saatchi tenía que ser la número uno, dos o tres del mundo. Preferiblemente la número uno. Teníamos que estar en continua competencia, y lo haríamos con inspiración.

### La tercera

La más apasionante de todas. Sintetizaba todo lo que yo había aprendido. Se trataba de responder a la pregunta crítica:

¿Qué vendrá después de las marcas?



Uso el mismo champú desde que tengo uso de razón:  
Head & Shoulders. Ridículo, ¿verdad? Quiero decir que se  
trata de un champú anticaspa, pero resulta que estoy calvo  
como una bola de billar. ¡No tengo ni un pelo en la cabeza,  
y caspa mucho menos! Sin embargo, me encanta Head &  
Shoulders. No usaría ni compraría ningún otro champú.

Es una de mis Lovemarks.



Capítulo 2

# TIME CHANGES EVERYTHING

A lo largo de los años he visitado China muchas veces. Saatchi & Saatchi fue una de las primeras empresas que participaron en la asombrosa transformación del país. Ha sido impresionante ver a este país, enormemente complejo y antiguo, asimilar las prácticas empresariales occidentales en cuestión de pocos años. Y cómo se ha preparado para superarlas.

Los chinos tienen una antigua maldición: “¡Ojalá vivas tiempos interesantes!” Bueno, pues mi mensaje a China es:

## ¡Agarraos, se avecinan tiempos bien interesantes!

En China no sólo están copiando los poderosos modelos económicos y sociales de Occidente, sino que lo están haciendo en un momento en el que estos modelos están experimentando cambios fundamentales.

El camino recorrido desde los productos a las “trademarks” y de las “trademarks” a las marcas es una de las grandes historias de la economía de este último siglo. Es una historia que ha tenido un profundo impacto sobre la forma en la que las empresas se han relacionado con los consumidores. Y viceversa.

Cada paso en este camino ha acercado a los consumidores a las empresas que producían los bienes y servicios que necesitaban. Con cada paso, el diseño, la calidad, el precio, la practicidad, la accesibilidad, la innovación y la seguridad han estado más cerca del consumidor.

### Cada paso ha:

- Reforzado la voz del consumidor
- Acrecentado la importancia de lo más difícil de medir: los intangibles de las relaciones, las marcas... el poder de las personas
- Acercado la emoción al epicentro de todas las cosas

¿Tiempos interesantes? Me apasionan.



# De los productos a las “trademarks”

Al principio, los productos eran sólo eso... productos. Un producto apenas se distinguía de otro. Que te dieran un golpe en la cabeza con la porra de Pedro o con la de Juan daba lo mismo, el dolor de cabeza era idéntico. Los negocios se hacían en familia. Acertar en las elecciones era fácil.

Pero somos como somos. Incluso en ese rudimentario sistema comercial basado en el trueque, las “trademarks” aparecieron muy pronto. Hay “trademarks”, o sellos de garantía, en cerámica de Mesopotamia (hoy Irak) del año 3000 a.C.

Suelo ir a un café que se llama SPQR. El nombre proviene de una de las “trademarks” más temidas y respetadas de la historia del mundo. Cuatro letras que dejaban bien claro que te enfrentabas al poderoso Imperio Romano.



A lo largo de los siglos, el comercio traspasó las fronteras locales y aumentó la importancia de las “trademarks”. Efectivamente, era fácil confiar en el herrero del pueblo. Se podía comprobar la forja, morder el metal, preguntar por ahí, pero...

¿qué pensar de ese tipo tan raro que vende utensilios de hierro del pueblo de al lado? Ya no era tan fácil. Así que las “trademarks” dejaron de ser meros nombres o símbolos para convertirse en sellos de confianza y fiabilidad.

Desde un punto de vista empresarial, las “trademarks” son una gran herramienta defensiva. Proporcionan protección legal para las cualidades únicas de productos y servicios y comunican tus intereses. Las “trademarks” delimitan tu territorio como empresa. En fin, así es como las ves desde la óptica empresarial.

## Sin embargo, desde el punto de vista de los consumidores, la historia cambia.

Lo que les importa a los consumidores de las “trademarks” es que les ofrece garantía. “Esto tendrá la calidad por la que voy a pagar”. Para ambas partes, empresas y consumidores, las “trademarks” son símbolos de continuidad en un entorno en constante cambio.

Como Kate Wilson, una floreciente abogada neozelandesa, especialista en patentes, me dijo una vez:

**“Las patentes expiran, los derechos de propiedad intelectual caducan, sin embargo, las “trademarks” duran para siempre”.**



Y no es que las “trademarks” estén libres de cambios. SPQR tiene centenares de resultados de búsqueda en Google. Sin embargo, la mayoría de ellos no corresponden a Senado y el Pueblo Romano, sino a un famoso juego de ordenador, “SPQR: The Empire’s Darkest Hour”.

La historia de las “trademarks” está plagada de nombres propios que fueron famosos y que hoy se han convertido en genéricos. Malas noticias para ellos, ya que hoy cualquiera se puede aprovechar del preciadísimo valor que crearon en su relación con el consumidor. **Band-Aid** se ha

convertido en el término genérico usado para cualquier venda que se pegue encima de una pequeña herida. **Jell-O** y **Vaselina** han seguido el mismo camino. Y el proceso continúa. En algunos países, los nombres de productos únicos como **Rollerblades** o **Walkman** han sido aceptados como nombres propios que designan a los patines en línea o reproductores musicales portátiles.

Ser propietario de una “trademark” no siempre te garantiza la diferenciación, pero te ayuda mucho a comenzar con buen pie. A lo largo del siglo XX, algunas de esas “trademarks” se han convertido en iconos impecados.



El león de la MGM rugió por primera vez en 1928, para la película muda *White Shadows of the South Seas*. ¡Como para descifrar ese contrasentido tecnológico! Por si alguna vez te habías preguntado qué dice en la orla que enmarca al león, dice “Ars Gratia Artis”, el arte por el arte.

Todo el mundo quiere que su producto goce de un sello de garantía, de una “trademark”. Primero fueron los nombres y los eslóganes. Ahora la tendencia es crear “trademarks” a partir de formas, olores y sonidos. Incluso colores.

En 1980, Owens Corning registró como “trademark” su muy particular color rosa utilizado en su material aislante de fibra de vidrio: PINK®.

ESTA PÁGINA NO ES DE COLOR “ROSA CORNING”

Pero no todos los esfuerzos expansionistas han tenido éxito. En junio del 2000 y después de seis años de esfuerzo, Harley-Davidson finalmente abandonó su intento de convertir en “trademark” el característico rugido de su motor V-Twin. En su solicitud de registro, la empresa alegaba que el sonido era “tan reconocible para los aficionados a las motos como lo es el himno nacional para los estadounidenses”.

Otros fabricantes de motocicletas se opusieron decididamente a esta petición. Sabían lo tremendamente atractivo que resultaba ese sonido para los moteros de mediana edad y no podían permitir que Harley fuera su propietaria.

Al final, Harley-Davidson renunció.

Joanne Bischmann, vicepresidenta de marketing de la compañía, dijo: “Si nuestros clientes saben que ese sonido es inimitable, tanto yo como Harley-Davidson nos damos por satisfechos”.

La clásica botella de Coca-Cola fue diseñada en 1915 y registrada como “trademark” en 1960. Hasta las historias que se cuentan sobre el diseño de la botella son fantásticas, llenas de derivaciones misteriosas. Me recuerdan los mitos que se cuentan sobre Red Bull, la bebida de los noctámbulos que nació en los clubs de baile. Que si contiene semen de toro. Que si era un arma secreta creada por los militares, etcétera, etcétera.

**“El envase con el diseño más perfecto del mundo.”**

[Raymond Loewy]

Las letras  
de IBM com-  
ponen una de las  
grandes marcas del siglo XX.

La empresa protege tanto su fama y prestigio que cuando Stanley Kubrick quiso utilizar una máquina IBM para encarnar a su canalla ordenador en la película *2001: Una odisea del espacio*, la empresa se negó. Kubrick, sin perder su irónica sonrisa, retrocedió una letra en el alfabeto y bautizó al ordenador asesino, de voz suave, con el nombre de HAL.

En un día corriente, ten por seguro que tomas contacto con unos mil quinientos productos con “trademarks”. Si durante ese día vas al supermercado, aumenta la cifra hasta los treinta y cinco mil contactos.



TRADEMARKS

&  
MARCAS

La idea de diferenciar un producto de otro con la ayuda de una “trademark” era buena. Y funcionó durante un tiempo... hasta que tropezó con su propia *fascitis gangrenosa*, una enfermedad que devora la carne: convertirse en algo genérico.

Para cualquiera que esté en el mundo de los negocios, la rapidez con la que un producto apreciado se convierte en un vulgar genérico es una amenaza sombría y constante.

Un día cuentas con un producto de primera, disfrutas de unos márgenes elevados y te sobran los clientes y al día siguiente tu producto se ha visto relegado al fondo de los estantes o tirado en cubetas que exhiben el rótulo “Oferta Especial”.

Las señales de alarma:

Repetido

Abundante

Interchangeable

Impersonal

Homogeneous

Minimum Price

No hablo sólo de productos genéricos como la sal, el arroz y el azúcar. Todo puede llegar a convertirse en un genérico, si la presión de la competencia es lo bastante fuerte. Piensa en las compañías aéreas, todopoderosas en una época. No es de extrañar que se aferraran a las “trademarks” para poder defenderse.

## Las marcas se crearon para diferenciar productos que corrían el riesgo de ser tan difíciles de diferenciar como dos gotas de agua.

Son también una forma garantizada de que las empresas conserven y rentabilicen sus innovaciones. Si haces una gran inversión en I+D, puedes protegerla con una patente. Pero las pequeñas <sup>™</sup> o las palabras “pendiente de patente” nunca fueron suficientes. Tenías que asegurarte de que todo el mundo fuera consciente del valor de lo que estaba recibiendo. Algo que las marcas hacen de maravilla.

Cuando en los setenta yo trabajaba en Procter & Gamble, estábamos muy orgullosos de que P&G hubiese sido la primera en articular el concepto de marca. Neil McElroy era un héroe. Había entendido el enorme potencial del concepto marca y, en 1931, lo había traducido en un método de gestión que hizo del concepto una realidad.

P&G entendió que la gestión de una marca podía aunar la protección legal de las patentes y las “trademarks” con las cosas que realmente importaban al consumidor: regularidad, calidad, rendimiento y valor.

## Fue un buen gancho, directo a la nariz, a los productos genéricos.

No volverían a hacer acto de presencia para el próximo asalto hasta finales del siglo.

## Nuestro mundo de marcas

Mientras miramos la televisión, abrimos el correo, o salimos a dar un paseo, vivimos en un mundo de marcas.



Me experiencia en las calles -en las trastiendas y en las plantas embotelladoras, mientras competía duro con Pepsi en el Oriente Próximo- me proporcionó las primeras pistas de que el valor de las marcas estaba llegando a su fin.

Al hablar con consumidores podía ver que, conforme se incrementaban las opciones de elección en las compras, la lealtad a las marcas que no les afectaban de un modo personal se tambaleaba.

Y la competencia iba a ser cada vez mayor. Por supuesto, el principal acontecimiento era la competencia entre Coca-Cola y nosotros, pero cada vez teníamos más competidores locales e internacionales.

La gran lección que aprendí fue que muchos de nuestros profesionales de la mercadotecnia entendían que el negocio de Pepsi era una cuestión de márgenes. Y ése era el primer paso para acabar haciendo de Pepsi un genérico. Yo siempre pensé que el negocio de Pepsi estaba en vender caja por caja. Déjame que te lo explique.

Una de las realidades que aprendí en el mundo de los negocios era que yo no había estudiado un M.B.A. No me habían enseñado todas las reglas, así que tenía que centrarme en las personas: ellas eran las que de verdad se trabajaban el negocio día a día y estaban más cerca de los consumidores.



Muchos de mis compañeros no compartían mi opinión. Estaban convencidos de que el negocio se hacía con los mejores planes, memorandos y documentos de recomendaciones y posicionamiento. Yo creía que el negocio de la cola se hacía a base de vender cajas. Cada una de las cajas que cada uno de los detallistas vendía a cada uno de los consumidores que tenía ganas de beber Pepsi.

Las cajas son estratégicas. Fue Herbert Schmitz de P&G quien me lo dijo. Y como me lo creí, y aún me lo creo a día de hoy, nunca estaba en mi oficina. Tampoco ahora.

Más adelante, cuando trabajaba para Lion Nathan y vendía cerveza, los problemas fundamentales de las marcas se volvieron todavía más claros. No existe cerveza mala. Todas son refrescantes, tienen un sabor estupendo y son el mejor lubricante social del mundo. La tecnología no es una barrera de entrada en el negocio. En realidad, la cerveza sigue siendo una industria artesanal y local. Hay fábricas de cerveza por todas partes.

A través de la óptica de este negocio increíblemente competitivo, vi que estaba en marcha un proceso implacable que hacía de lo que nosotros más valorábamos algo vulgar y corriente.

Para mí estaba claro que a las marcas se les estaba pegando la palabra “más”: Más grande, más brillante, más fuerte, más rápido, más fácil, más nuevo y, el remache final, clavado en el corazón, más barato. Y todas estas características son como el valor al soldado, se le supone. Recuerdo un artículo en *The Economist* donde se afirmaba que “1988 era el año de la marca”. Yo pensé al leerlo: “Vale, de acuerdo. Pero no sabemos si es el año del comienzo o del fin”.

# La Economía de la Atención

Las marcas hicieron su agosto durante el proceso de globalización. Y hubieran sobrevivido a las presiones para convertirse en genéricos de no ser por un hecho importante e inevitable. En los noventa estaba claro que vivíamos en plena Economía de la Atención. Teníamos miles de canales de televisión, películas, emisoras, periódicos y revistas. Millones de sitios en Internet. Miles de millones de llamadas telefónicas, cartas, faxes y correos electrónicos. Y en medio de esta vorágine, nuevos lanzamientos de productos y nuevas y mejores extensiones de línea de productos y anuncios reclamando atención. ¡Demasiada información!

La gente está sobrepasada ante la cantidad de elecciones que tiene que hacer. Adiós a la Economía de la Información. La atención humana se ha convertido en nuestra principal moneda de cambio.

**“No quiero quinientos canales de televisión. Sólo quiero un único canal que me ofrezca lo que quiero ver”.**

[Nicholas Negroponte, Laboratorio de medios del M.I.T.]





En la actualidad, el trabajo número uno de cualquier profesional de la mercadotecnia es competir por captar la atención. No importa quien seas ni donde estés. Y una vez que hayas captado la atención, entonces tienes que demostrar que la mereces.

En realidad, el proceso sólo tiene dos pasos, entonces, ¿por qué todo el mundo lo encuentra tan difícil? Se debe a que nos obsesionamos en el paso de captar la atención y nos olvidamos de lo que nos hace querer captarla: las relaciones.

Los vínculos emocionales con los clientes tienen que ser la base de cualquier buena estrategia de mercadotecnia o táctica innovadora. Marketing viral, marketing de guerrilla, marketing de entretenimiento, o marketing de la experiencia... todo puede captar la atención si está bien hecho, pero una vez que la hemos conseguido, no solemos saber qué hacer con ella. Nada que construir, nada que enriquecer, nada de qué preocuparse.

¡Que la debacle del telemarketing nos sirva de advertencia! Cuando se puso de moda, sobre los ochenta, fue un éxito extraordinario. Podías vender cualquier cosa por teléfono. Pasada una década, asistimos a un panorama bien diferente.

Incluso si los vendedores por teléfono consiguen superar nuestro contestador automático y el filtro de números no autorizados, las reglas han cambiado drásticamente.

Hoy preferimos colgar antes que comprar esos cuchillos para carne.



# Las marcas se han desinflado...



No pueden destacar en el mercado y les resulta muy difícil conectar con la gente. Veamos seis razones del porqué:

## 1. Las marcas se han desgastado por exceso de uso

Michael Eisner de Disney ha dicho que la palabra "marca" está "desgastada, es estéril y carece de imaginación". Tiene razón. Cuanto más crece y se complica el manual de aplicación de una marca, más difícil lo tiene. Cuando insistimos en que las flores que ponemos en recepción se ajusten a las directrices de la marca, estamos ante una prueba clara de que vamos en dirección equivocada. Es a los consumidores a los que deberíamos estar prestándoles atención. A las cosas que les importan a ellos. De lo contrario, no llegaremos a ningún sitio.

## 2. Las marcas han perdido su misterio

Ha surgido una nueva sensibilidad anti-marca. Cada vez son más los consumidores informados, que comprenden cómo funcionan las marcas y, lo más importante, saben qué efectos se pretende que tengan en ellos. A la mayoría de las marcas no les queda sitio donde esconderse. En esta era de la información, las marcas son de dominio público. Intenciones ocultas, mensajes subliminales, jugadas arteras... ¡olvídate! Para la mayoría de las marcas, esta es una era de consumidores perspicaces y al día. Una que se traduce, en su versión radical, en los ataques de Naomi Klein y los grupos antiglobalización.

## 3. Las marcas no logran entender al nuevo consumidor

El nuevo consumidor está mejor informado, es más crítico, menos leal y más difícil de entender. La típica "señora María" que durante décadas parecía comprar todo el detergente en polvo del mundo ya no existe. Se ha fundido en una nueva población multigeneracional, multiétnica y multinacional.

## 4. Las marcas luchan contra competidores de toda la vida

Cuantas más marcas se inventan, menos percibimos las particularidades de cada una de ellas. Si no eres la número uno o dos, ya puedes olvidarte. Y cuanto mayor es el número de marcas en una categoría, más escasos son los recursos para promocionarlas. Te metes en el círculo vicioso de novedad, valor, cambios incrementales mínimos, promociones tácticas y eventos.

## 5. Las marcas han caído en las garras de los manuales de marca

Pierdo la paciencia con la pretendida ciencia de las marcas. Con sus definiciones, transparencias, tablas y diagramas. Demasiados profesionales siguiendo al pie de la letra el mismo manual. Cuando todo el mundo intenta superar a su competencia utilizando la misma receta, nadie llega a buen puerto. Lo único que conseguimos es un montón de lo que yo llamo "marcas-androide". Los manuales no entienden de emociones humanas. Los manuales no tienen ni imaginación ni empatía.

## 6. Las marcas han sido domesticadas por un conservadurismo flagrante

La historia de las marcas ha pasado de la inspiración y la audacia a la cautela y la aversión al riesgo. Antes eran las niñas mimadas de los profesionales más audaces y valientes. Hoy, sin embargo, las marcas confían más en la acumulación de historias del pasado que en el potencial de las del futuro. La piedra con la que antes se construían los caminos hacia el éxito, hoy sirve para construir lápidas. Si los viejos chistes de Richard Branson consiguen que la gente se parta de risa -y lo hacen- imagina hasta qué punto los demás se han vuelto insulsos y aburridos.

Las marcas ya no pueden solucionar algunos de los retos a los que nos enfrentamos como profesionales de la mercadotecnia, fabricantes, distribuidores y empresarios.

- ¿Cómo destacar en el maremágnum de información?
- ¿Cómo conectar de forma significativa con los consumidores?
- ¿Cómo crear experiencias holísticas de marca?
- ¿Cómo convencer a la gente para que se comprometa de por vida?
- ¿Cómo hacer del mundo un lugar mejor donde vivir?

En plena Economía de la Atención, sólo hay un camino para prosperar como profesionales de la mercadotecnia.

Dejar de perseguir cada moda pasajera y, de forma constante, concentrarnos en crear conexiones emocionales con los consumidores. Si no representamos nada, caeremos por cualquier cosa.

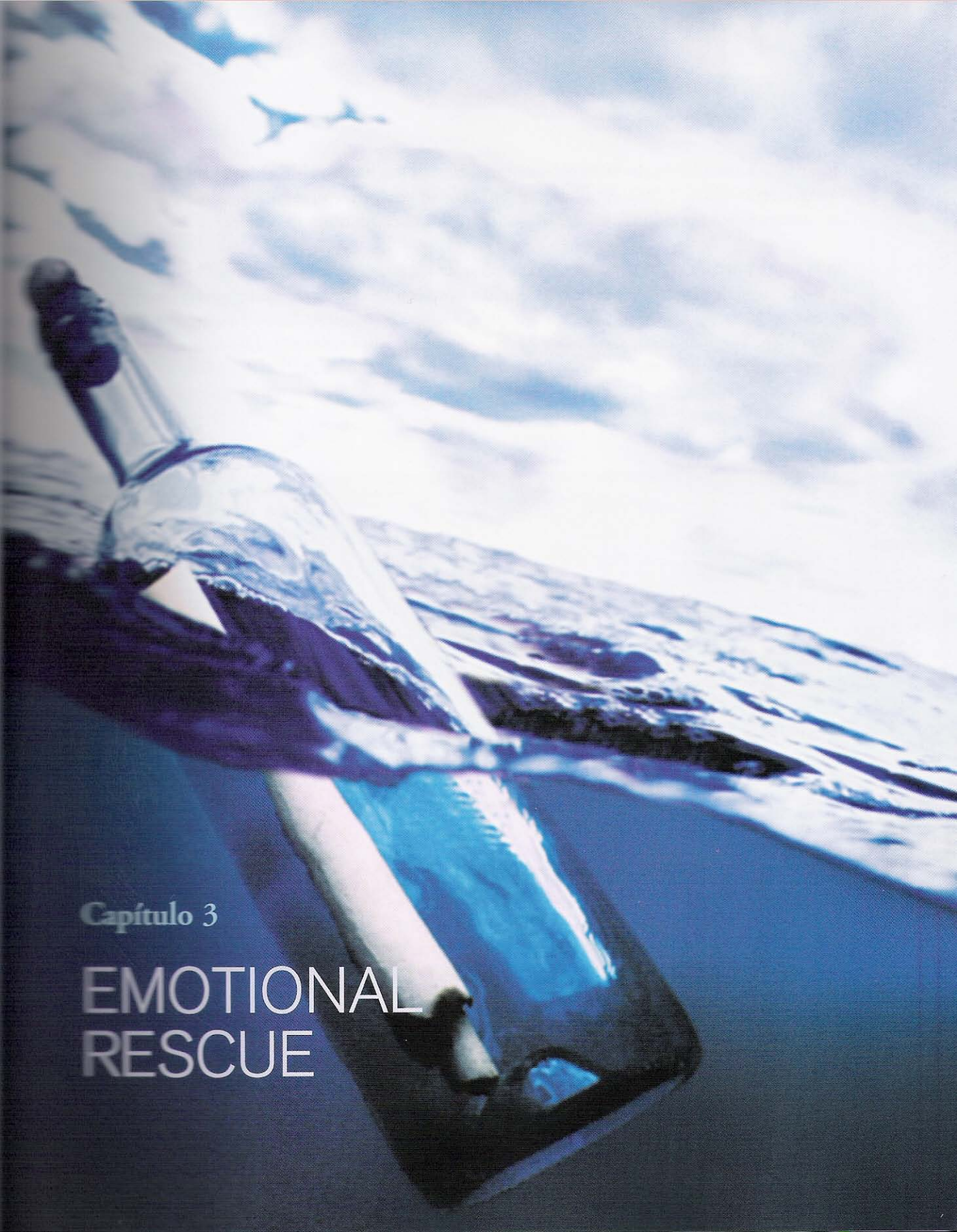
## El viaje se acabó

El gran viaje desde los productos hacia las “trademarks” y desde las “trademarks” hacia las marcas ha terminado. Las “trademarks” y las marcas son requisitos mínimos. Ambas son útiles en la búsqueda de diferenciación y vitales para la supervivencia, pero no son lo que nos hará ganar la partida.

Hoy en día las reglas del juego son mucho más duras. El tejido social es mucho más débil que nunca. Los seres humanos andan a la búsqueda de nuevas conexiones emocionales. Cosas en las que creer y poder amar. Insistimos en poder tener más opciones. Nuestras expectativas son mucho más elevadas y necesitamos más energía emocional que nos ayude a tomar nuestras decisiones. Y, sobre todo, queremos más y mejores formas de poder establecer conexiones con todos los aspectos de nuestras vidas, incluyendo las marcas.

Las empresas han dado siempre por sentado que la gente ve las marcas con sus mismos ojos. Por eso, cuando se equivocan, meten la pata tan hasta el fondo.

Sin embargo, hay marcas que parecen no cometer este grave error. Van tan por delante que parecen haber evolucionado hasta convertirse en algo más que marcas. Este tipo de nuevas marcas son las que inspiraron a Saatchi & Saatchi en la creación del concepto Lovemarks, como el futuro más allá de las marcas.

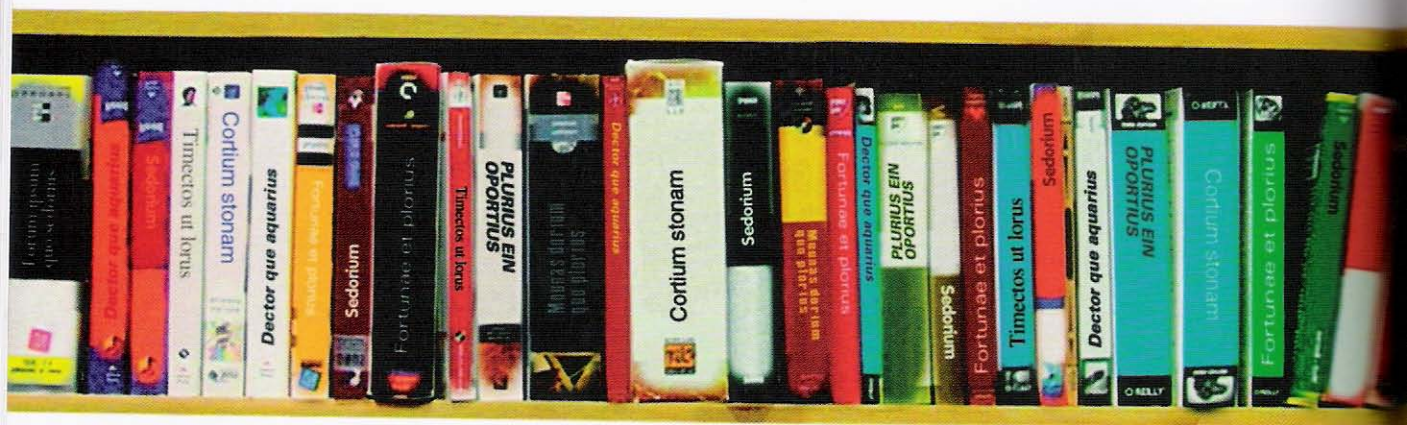


Capítulo 3

# EMOTIONAL RESCUE

Durante mis treinta y cinco años en los negocios, siempre he confiado en mis **emociones**. Siempre he creído que despertando emociones consigues los mejores colaboradores, los clientes más inspiradores, los mejores socios y los consumidores más fieles.

En la última década se ha visto cómo el mundo de las **emociones** ha dominado la lista de los libros más vendidos. Navega por Amazon.com en búsqueda de títulos y verás lo que quiero decir. *Arte y emoción, Cuerpo y emoción, Cultura y emoción, Razón y emoción*. Suena bien. También están *Emoción y espíritu, Emoción y concentración, Emoción y religión, Emoción y locura, Emoción en las organizaciones*. Y hay muchos más.



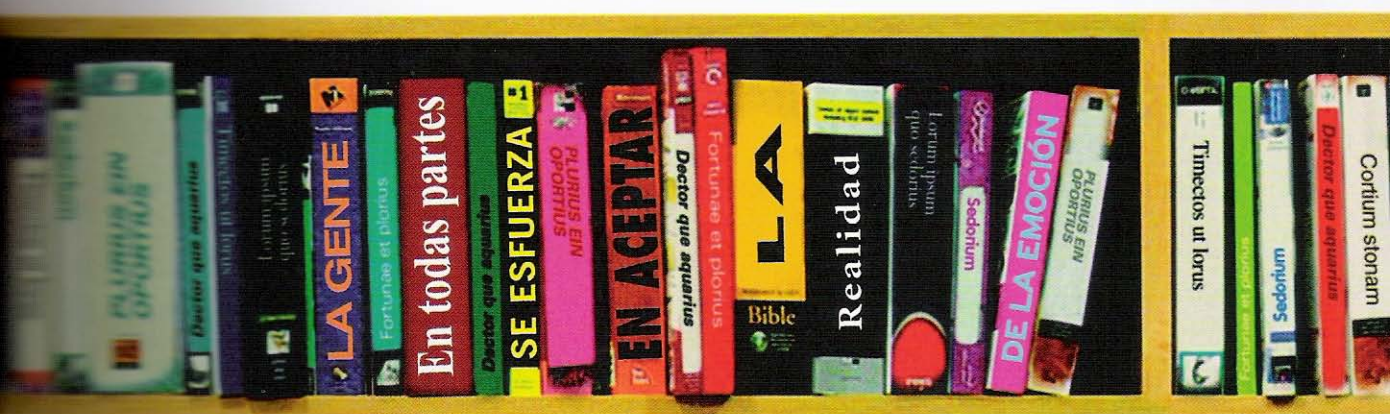
# Todo el mundo, en todas partes

Las **emociones** se han convertido en legítimo objeto de estudio de ambiciosos **emociones**, no les llevó mucho tiempo probar lo que ya era una obviedad

En el mundo de la empresa tenemos *Branding emocional*, *Mercados emocionales*, *Capital emocional*, *Valor emocional* y, por supuesto, *Mercadotecnia emocional*, la de mis amigos de Hallmark.

Y va más allá. ¿Qué decir de *Inteligencia emocional*, *Genio emocional*, o *Incapacidad emocional*? Yendo un poco más lejos tenemos *Yoga emocional*, *Limpieza emocional*, *Química emocional*, *Claustrofobia emocional* y *Control emocional*.

Y dos libros que no deberían faltar en ninguna empresa que se precie: el útil *Raro emocional* y el esencial *Vampiros emocionales*.



está deseando vivir emociones.

investigaciones. Una vez que los científicos acometieron el estudio de las  
cuquiera que se tomara la molestia de observar este fenómeno.

## “Padre e hijo”

Cat Stevens era una mega estrella en los setenta, con éxitos sonadísimos como *Moonshadow*, *Morning has broken* y *Peace Train*. En 1977 se convirtió al islamismo, se cambió el nombre por Yusuf Islam y se retiró, casi por completo, del negocio de la música. Desde entonces ha dedicado su vida a la educación y a las causas benéficas a favor de su religión. Es muy cauto con el uso de su música. Muchas de sus canciones tratan de temas anteriores a su conversión, con los que ya no quiere verse relacionado. Por lo tanto no había que sorprenderse de que nunca hubiera permitido usar sus canciones en ningún anuncio publicitario. Cuando al equipo creativo de Saatchi & Saatchi Wellington se le metió en la cabeza usar una canción de Cat Stevens en un anuncio, la primera reacción fue: “Buscad otra canción”. El problema estaba en que la canción que habían elegido era absolutamente perfecta: *Father and Son* (“Padre e hijo”).

*I was once like you are now,  
and I know that it's not easy  
to be calm when you've found  
something going on.*

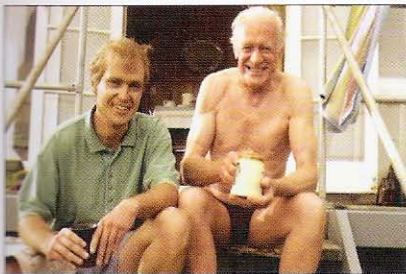
*But take your time, think a lot,  
why, think of everything you've got.  
For you will still be here tomorrow,  
but your dreams may not.*

*Antes yo era como tú,  
y sé que no es fácil  
conservar la calma cuando sientes  
que algo pasa.*

*Pero no te apresures, piénsalo bien,  
Piensa en todo lo que tienes.  
Porque tú seguirás aquí mañana  
pero quizá tus sueños no.*

Nuestra gente no quería esta canción sólo como música de fondo. La canción era la historia. Un emotivo retrato de una relación muy especial; un padre y un hijo creciendo juntos, desde el nacimiento hasta la muerte.

El cliente era Telecom New Zealand. Igual que otras muchas empresas de telecomunicaciones, las emociones nunca han sido su fuerte. Estas empresas viven bajo presión cada minuto del día. Todo el sector vive en una permanente pesadilla de recorte de márgenes, competencia, avances tecnológicos inesperados, y expectativas crecientes de sus consumidores. Normalmente no suelen tener como prioridad las emociones de sus consumidores.



Pero Telecom New Zealand, que había sido un monopolio hasta la fecha, iba a afrontar con energía el nuevo régimen de libre competencia. Eran audaces y estaban dispuestos a aceptar retos. Sabían que cuando te comportas como un producto genérico, tus consumidores te tratan como tal... y entras en el viejo círculo vicioso. Olvídate de que te amen; hasta lograr apenas un poco de respeto en la calle es duro.

Este podría haber sido el final de la historia para algunos, pero en nuestro equipo se lo tomaron como un reto personal. Estaban absolutamente convencidos de que nada es imposible. Redactaron una apasionada carta para Yusuf, solicitándole su autorización. Claro que sabían que nunca jamás la había concedido. Jamás hasta esa fecha. Nuestra gente puso su corazón en aquella carta, y esperó. Semanas más tarde, mientras nuestro equipo estaba en la sala de edición, desesperado por recibir una respuesta, oyeron el chirriar de un fax. Era un fax de Yusuf. Había reaccionado a las imágenes visuales que acompañaban a la letra de su canción y la emotiva verdad de la historia narrada. Había escrito una sola palabra en el mismo fax que le habían enviado, rogándole que nos dejara utilizar su canción: "Sí".

Desde que me incorporé a Saatchi & Saatchi he dado cientos de conferencias por todo el mundo. "Padre e hijo" es el anuncio que siempre nuestro para finalizarlas.

En Dubai, Dinamarca, Los Ángeles, Londres, Nueva York, Sao Paulo, Barcelona o Sydney, la respuesta es siempre la misma. Todo el mundo siente que el anuncio les habla a ellos en particular. La historia logra una profunda conexión emocional.

Nuestro cliente quería un país más conectado y Cat Stevens cantó su canción. Un mes después del lanzamiento de la campaña, su recopilatorio de grandes éxitos se colocó entre los diez discos compactos más vendidos en Nueva Zelanda.



No obstante, la mayoría de la población consume y compra con la cabeza y el corazón o, si lo prefieren, con emociones. Buscan con una base racional: ¿qué hace el producto y por qué es la mejor elección? Pero su decisión es emocional: me gusta, lo prefiero, me produce una buena sensación.

La forma en la que ocurre es muy sutil. La mayoría de las veces, antes de ver algo en detalle, ya nos hacemos una idea previa de lo que es. Antes de comprender, sentimos. Y es esencial hacer que las personas se sientan bien con las marcas y que éstas despierten sensaciones positivas. Es lo que marca la diferencia.

Es muy difícil volver a imbuir emoción en la empresa, en estos tiempos en lo que lo que manda es la reducción de costes. La gente toma decisiones en tensión, bajo presión, y la racionalidad resulta tranquilizadora. Sin embargo, la emoción siempre es mucho más enriquecedora, tanto a corto como a largo plazo”.

[Maurice Levy, presidente de Publicis Groupe, París]

La escritora Virginia Postrel nos muestra, por medio de un gran ejemplo, cómo ignorar las verdaderas emociones de los consumidores nos puede llevar en la dirección equivocada. Hace diez años, muchas tiendas de moda femenina tuvieron la misma idea estúpida: que era posible predecir racionalmente los deseos de las mujeres. La demografía decía que las mujeres se hacían mayores y engordaban, así que aplicaron una lógica arrolladoramente perfecta: las mujeres mayores y gruesas no iban a interesarse por la juventud, la novelería o el “sex appeal”. Craso error. Resultó que estas mujeres ni se sentían mayores ni gruesas. Estas mujeres se lanzaban de cabeza a comprar trajes ceñidos y llenos de curvas, y trajes de chaqueta con minifaldas. Los especialistas en lógica arrolladora se dieron a la bebida y las pocas tiendas que entendían de verdad el corazón humano tuvieron un gran éxito.

Lo importante es conectar con las nuevas realidades de las emociones. Tenemos que averiguar qué significan para nosotros. Cómo afectan a nuestro comportamiento. Y en consecuencia, empezar a hacer las cosas de forma diferente. Los profesionales de la mercadotecnia se suelen limitar a *hablar* de emociones. Hacen presentaciones llenas de gráficos y diagramas; llegan incluso a alzar la voz y agitar los brazos pero, en el fondo, tratan las emociones como si fuera algo... ajeno a ellos, algo que sienten otros y susceptible de ser manipulado.

Analizar las emociones ajenas y negarnos a analizar las propias nos hace caer en las mismas viejas rutinas. Qué desperdicio. Las emociones son una espléndida oportunidad para entrar en contacto con los consumidores. Y lo mejor de todo, las emociones son un recurso ilimitado. Siempre están ahí, esperando a ser estimuladas con nuevas ideas, nuevas inspiraciones y nuevas experiencias.

Así pues, ¿de qué clase de emociones estamos hablando? Cada uno tiene su propia lista, pero solemos estar de acuerdo en dos puntos: primero, las emociones se pueden dividir en primarias y secundarias. Segundo, la mayoría de nuestras emociones son negativas. Las emociones pueden inspirarnos y entusiasmarlos y, a la inversa, asustarnos y amenazarnos. Es una cuestión de supervivencia. Las emociones nos ayudan a discernir lo que es importante, y en la era en la que surgió el primer cavernícola, resultaba sensato prestarle una atención prioritaria a los estímulos negativos.

# Lo que mueve a los seres humanos es la emoción, no la razón.

Cientos de estudios científicos han demostrado que si los centros emocionales de nuestro cerebro resultan dañados de alguna manera, no sólo perdemos la capacidad de llorar o reír, también perdemos la capacidad de tomar decisiones. Que suene la alarma en todas las empresas.

El neurólogo Donald Calne lo expresa de forma brillante:

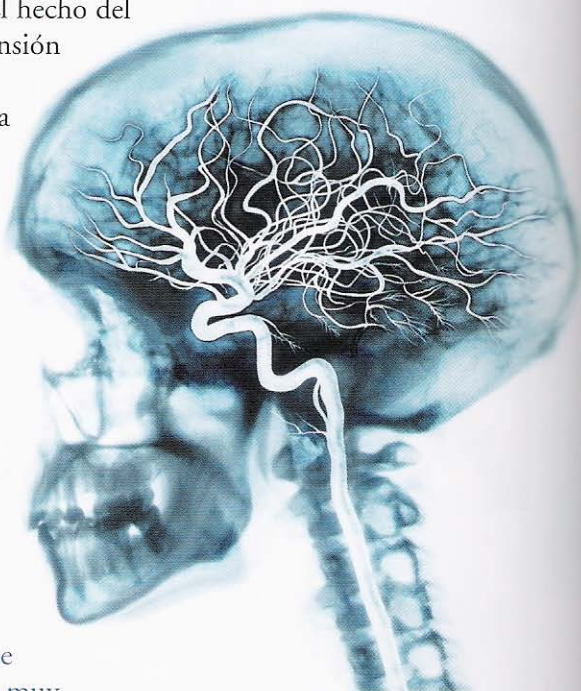
**“La diferencia esencial entre emoción y razón es que la emoción nos lleva a la acción, mientras que la razón nos lleva a elaborar conclusiones”.**

No hace falta ser neurocirujano para entenderlo. El hecho del que estamos hablando no requiere para su comprensión del dominio de una terminología críptica, ni la evaluación de distintas teorías sobre cómo funciona la mente y cómo está estructurada.

El cerebro es más complejo, tiene más interconexiones y es más misterioso de lo que cualquiera pueda imaginar. Eso es todo lo que necesitamos saber. La emoción y la razón están entrelazadas, pero cuando entran en conflicto, la emoción gana, siempre. Sin el fugaz e intenso estímulo de la emoción, el pensamiento racional se debilita y desaparece.

Maurice Levy, presidente de Publicis Groupe, empresa propietaria de Saatchi & Saatchi, lo explica en detalle:

“Los consumidores que toman decisiones basándose exclusivamente en hechos representan una minoría muy pequeña de la población mundial. Dicen que son personas sin sentimientos, o quizá personas que se dejan el corazón y las emociones en el frigorífico, al salir de casa por las mañanas, y sólo lo vuelven a sacar por la tarde, cuando vuelven. Bueno, pues incluso para este tipo de personas, siempre hay algún producto o servicio que compra por impulso o movidos por la emoción.



Las emociones primarias son breves, intensas e incontrolables.

Hago mía la lista de emociones elaborada por el investigador de las emociones Dylan Evans, del King's College, de Londres:

Alegría  
Tristeza  
Ira  
Miedo  
Sorpresa  
Asco

A mi modo de ver, lo realmente asombroso de las emociones secundarias es su carácter social. Y lo importantes que son. Se pueden sentir emociones primarias estando solo, pero para las emociones secundarias necesitas que haya alguien más. Esas llamadas emociones secundarias **no** me parecen secundarias en realidad. Son la volátil materia prima de la que están hechas las relaciones humanas, lo que las convierte en algo fundamental.

En cuanto a esas emociones secundarias más complejas, que combinan la cabeza y el corazón, aceptemos las siguientes:

Amor

Culpa

Vergüenza

Orgullo

Envidia

Celos

Lo cual nos lleva directamente a la emoción número uno.  
La fundamental es...

**AMM**

**OR**



“El amor es  
una amistad  
atrapada en  
el fuego.”

*(De la televisión  
Doctor en Alackel)*

Capítulo 4

ALL  
YOU  
NEED  
IS  
LOVE





Mi difunto suegro Don Honeywill tocaba la famosa entrada de saxo de la canción de los Beatles, *All You Need is Love*. Es una canción que significa mucho para mí y para mi familia. Intimidad en estado puro.

Platón tenía razón. “Cuando el Amor nos toca, todos nos convertimos en poetas”. O cínicos. Yo no soy un cínico. En Saatchi & Saatchi nos hemos dedicado a estudiar intensamente qué es el Amor y qué puede significar para la empresa. Amamos nuestras experiencias, amamos equipos deportivos, amamos acontecimientos, amamos ideas abstractas como nuestra patria, nuestra ciudad o nuestra causa. Amamos el arte. Y amamos las cosas. Los objetos que hacemos, compramos o intercambiamos. Los objetos que definen quiénes somos y dónde estamos.

Somos consumidores por naturaleza. Para todos los ciudadanos del planeta, nuestras posesiones añaden sentido a nuestras vidas. Por eso compramos, intercambiamos, regalamos, atesoramos y poseemos cosas.

Las cosas con las que hemos decidido convivir no son objetos inertes.

Las envolvemos con nuestra imaginación. Nos expresamos a través de ellas. Las convertimos en parte de lo que nos importa.

Sean Fitzpatrick jugó en el equipo de rugby de los All Blacks, de Nueva Zelanda, durante doce años. Fue uno de los más grandes capitanes que ese deporte ha conocido. Él me contó el lugar que ocupa el Amor en un deporte tan duro como el rugby:



“Estar en los All Blacks es amar lo que haces, preocuparse los unos por los otros. El equipo es una familia y uno ama a su familia. Si amas a tu compañero lo cuidarás y harás cualquier cosa por él. Eso es lo bonito de jugar en un equipo. Son quince tíos que comparten una misma meta, en lugar de tener cada uno su propio objetivo individual. En esta meta colectiva, el objetivo es ganar y hacer todo lo posible por ser mejor jugador y mejor persona. Al mismo tiempo quieres ayudar a tus compañeros a ser mejores jugadores y mejores personas, igual que harías con tus hermanos o hermanas”.

# Seis verdades sobre el Amor

La **Primera** es una advertencia. **Los seres humanos necesitan Amor. Sin él, mueren.** La gente solitaria sin Amor tiene entre tres y cinco veces menos esperanza de vida. Si a esto le sumamos la caída en picado de los índices de natalidad en muchos países occidentales y el cada vez mayor número de personas que viven solas, está claro que el mundo necesita mucho más Amor.

La **Segunda** es una definición. **Amar es más que gustar mucho.** No hablamos de un *plus* de afecto. Amar es sentir un apego profundo. Permíteme que utilice una imagen realmente magnífica. Cuando los investigadores de la Universidad Emory, en Atlanta, estudian los procesos cerebrales mediante un escáner, ven cómo se van iluminando diferentes partes del cerebro a medida que entran en actividad. ¿Qué te parece? Literalmente nos encendemos. Si quieres una definición de lo que es Amor, esta no está nada mal.

La **Tercera** es que **el Amor es una respuesta, es un sentimiento intuitivo y delicado.** Es algo que es recíproco, de no ser así, no merece el nombre de Amor. Siempre habrá personas con más capacidad de amar que otras, pero todos podemos y necesitamos amar.

Nuestra **Cuarta** verdad se refiere a **quién y qué amamos.** Todos sabemos lo maravilloso que es el Amor romántico, pero no olvidemos el Amor que hay en las parejas que llevan toda una vida juntos, o el Amor a la familia, el Amor entre amigos de verdad... hablo de relaciones muy diferentes, a las que luego hay que sumar las experiencias que amamos. En mi caso, los conciertos de Bruce Springsteen, los sábados por la noche o sentir en mi mano una cerveza Becks bien fresquita. Seguro que tú tendrás muchas otras.

La **Quinta** verdad es que **el Amor nos requiere tiempo.** Desarrollar la capacidad de responder a los ritmos emocionales del Amor requiere una inversión de años. El Amor tiene historia. El Amor nos da sentido y nos hace ser quienes somos.

La **Sexta** verdad, y quizá la más profunda, es que **el Amor no se puede imponer o exigir, sólo se da.** Al igual que el poder, se consigue Amor al darlo.

“ No creo que haya nada más grande que el Amor. Quiero decir que no estoy seguro de qué podría haber más allá del Amor, porque el Amor lo ocupa todo. Me costó muchísimo dar con una definición del Amor para escribir en mi libro. Al final defino el Amor como la voluntad desinteresada de hacer crecer a la otra persona.

A mi modo de ver, si trabajas desinteresadamente para que tus clientes y tus colaboradores crezcan, eso es Amor verdadero. No conozco una cosa más grande que puedas hacer por una persona. ”

[Tim Sanders, director de soluciones de Yahoo!, y autor del libro *Love Is The Killer App*]

“ Cuando alguien me pide que defina qué es el Amor, suelo reflexionar un minuto. Luego lo agarro por el brazo y, mediante una llave, se lo retuerzo hasta dejarlo inmovilizado por la espalda. Entonces le respondo: ¿Y ahora, quién hace las preguntas aquí? ”

[Jack Handey, humorista]

"Puede que no sea una lumbrera,  
pero sé muy bien qué es el Amor."

[Forrest Gump]

"Amor: Dos mentes  
sin un solo pensamiento."

[Philip Barry]

"Ah, mi buena y fiel cerveza.  
Mi Amor por tí nunca morirá."

[Homer Simpson]

"Cuando el Amor y el talento van unidos,  
da por seguro que tendrás una obra de arte."

[John Ruskin]

"El Amor no hace girar al mundo. El Amor es  
lo que hace que el viaje merezca la pena."

[Franklin P. Jones]

"La gente cree que el Amor es una emoción,  
pero es sentido común."

[Ken Kesey]

"Amo a Mickey Mouse más que a cualquiera de las mujeres que he conocido."

[Walt Disney]

"El Amor protege del frío más que cualquier capa."

[Henry Wadsworth Longfellow]

"El Amor no es mirarse el uno al otro, es mirar juntos en la misma dirección."

[Antoine de Saint-Exupéry]

"El Amor es una tela tejida por la naturaleza, y bordada por la imaginación."

[Voltaire]

"El Amor es la única respuesta sensata y satisfactoria al problema de la existencia humana."

[Erich Fromm]

"Estoy a favor del Amor, siempre que no moleste cuando están poniendo los Simpsons en la tele."

[Anita, seis años]



La primera vez que dije que el Amor era la herramienta ideal para transformar la empresa, algunos consejeros delegados de una cierta edad se ruborizaron, ocultándose detrás de sus informes de resultados anuales. Pero no les dejé en paz.

Sabía que lo que faltaba era el Amor, que el Amor era la única forma de reequilibrar los aspectos emocionales y crear una nueva forma de relacionarse con sus consumidores, algo que las marcas estaban pidiendo a gritos.

Sabía que el Amor era la única forma mediante la cuál las empresas podían recuperar parte del control que habían perdido.

Una vez que nos sentimos cómodos con la palabra que empieza con la letra “A”, quisimos comprender más profundamente su significado y relevancia en el mundo empresarial. Nos preguntábamos si existiría alguna forma de ordenar las marcas según la intensidad con la que sus consumidores las amarán. Buscábamos aunar a la cima los casos más gloriosos para luego poder ir ordenando las demás según dicha intensidad.

Dice la mitología popular que las marcas se están haciendo con el control de nuestras vidas. Y que eso, además, es algo horrible. Pero puede que sea justo al revés, que nuestras vidas se estén haciendo con el control de las marcas.

## El Amor es como el oxígeno

Mientras veía las bobinas con los anuncios de televisión de Saatchi & Saatchi en 1997, durante mis primeros meses en la empresa, me convencí de que sólo una emoción como el Amor podía impulsar las marcas hacia una nueva era. Comprobé que Saatchi & Saatchi ya había dado un primer paso esencial, creando conexiones emocionales.

En el mundo racional de la gestión de marcas, que hace hincapié en el incremento del rendimiento y los beneficios funcionales, sólo se acudía a las agencias de publicidad al final de todo el proceso de mercadotecnia, con la intención de que nosotros pusiéramos la guinda de la emoción. No es de extrañar que fuera un trabajo tan poco respetado. Teníamos que representar algo mucho más importante. Teníamos que representar al Amor.

Cuando el virus Love atacó los ordenadores de todo el mundo, en el año 2000, me di cuenta de que iba por buen camino. Muchos gurús y genios de la informática habían hecho click en un archivo adjunto sospechosamente desconocido. Y todo porque alguien les decía "Te quiero". Tenía delante de mis narices un fenómeno que delataba una necesidad profundamente emocional.



¿Qué pasaría si utilizáramos la misma mitología para juzgar la devoción que la gente siente por lugares, países o religiones? ¿Y si juzgáramos de la misma forma el cariño que sentimos tanto por pequeñas empresas locales como por marcas globales, tanto por grandes acontecimientos públicos como por experiencias íntimas?

## Y si

- • • ¿Y si... crear relaciones emocionales a largo plazo fuera algo más que una frase hecha?
- • • ¿Y si... las marcas pudieran evolucionar, y madurar creando vínculos emocionales más profundos y complejos, al igual que maduran los seres humanos?
- • • ¿Y si... la emoción que hiciera posible esta transformación fuera el Amor?

¿Pero el Amor construido sobre qué?

Capítulo 5

# GIMME SOME RESPECT



Las Lovemarks de este nuevo siglo serán las marcas y empresas que logren crear unos lazos genuinamente afectivos con las comunidades y redes sociales en las que se desenvuelven. Esto significa acercarse a la gente hasta lograr tener una relación personal. Y nadie nos va a permitir acercarnos hasta ese punto si primero no respeta lo que hacemos y lo que somos.

El Amor necesita Respeto desde el primer momento; sin él, no será duradero. Se desvanecerá igual que cualquier pasión o capricho pasajero. Respeto es el equipaje que se necesita para un viaje de largo recorrido.

El Respeto es uno de los principios fundamentales de las Lovemarks.

**"El respeto es el amor  
sin traje de fiesta."**

[Frankie Byrne]

A los responsables de dirigir las empresas les encanta la idea de Respeto. Suena seria y objetiva, fácil de medir y gestionar. De hecho, se ha usado y maltratado tanto la idea de Respeto a lo largo de este siglo, que hemos acabado por subestimar su verdadero poder. Y eso que el Respeto es la piedra angular de cualquier negocio de éxito.

En Saatchi & Saatchi llegamos a una conclusión contundente:  
Si no hay Respeto, no hay Amor.

Pero primero necesitábamos revitalizar el Respeto. Era preciso estudiar qué exige. Por supuesto que teníamos que medir el Respeto en las actividades de producción o en las finanzas. Pero debíamos ir mucho más allá. El Respeto se basa en la actuación, en la reputación y en la confianza. De estos tres principios surge, a mi modo de ver, todo un código de conducta.

## Rinde, rinde, rinde

El Respeto nace de lo que hacemos. De cumplir lo que prometes en cada interacción con tus públicos objetivos. Rendir al máximo es un mero requisito mínimo.

## Busca la innovación

La innovación la explica muy bien el concepto japonés de “kaizen”, un proceso de continuo perfeccionamiento en beneficio de los consumidores. Hoy en día se espera que todas las empresas innoven, e innoven significativamente, creando valor.

## Comprométete con el máximo compromiso

Asumir el compromiso, hasta sus últimas consecuencias, es la clave del Respeto. Los nuevos consumidores, mucho más exigentes y activos, nos juzgan en cada encuentro, en cada punto de contacto, y castigarán nuestros errores no volviendo nunca más.

## Simplifica

La creciente complejidad de muchos bienes y servicios ha hecho que la simplicidad sea un valor. La cosa es sencilla. Si es difícil de usar, desaparece. Adiós VCR, hola DVD.

## No te escondas

La gente te puede respetar sólo si sabe quién eres. Recuerda, en la era de Internet no hay ningún lugar donde no puedan encontrarnos. Ni lo intentes.

## Cuida celosamente de tu reputación

Se forja a lo largo de toda una vida y se puede perder en un instante. Los consumidores de hoy son implacables con nuestros errores. No bajas la guardia.

## Ponte en cabeza y mantente ahí

Ir por delante de todos puede ser incómodo y solitario, pero recuerda: el husky que tira del trineo en cabeza es el que disfruta de las mejores vistas.

## Di la verdad

Da la cara. Sé franco. Admite tus fallos. No los ocultes, los descubrirán siempre. Creer en ti mismo, en estos tiempos que corren, puede ser lo único que tengas. Y en los tiempos que corren, tu reputación puede ser tu mejor defensa.

## Alimenta la integridad

Las últimas turbulencias de algunas grandes empresas han dado más relevancia que nunca a la integridad: la integridad de tus equipos, de tus productos, de tus servicios, de tus balances contables y, la más importante de todas, tu propia integridad.

## Acepta responsabilidades

Asume la mayor de las responsabilidades: hacer que el mundo sea un mejor lugar para todos, creando autoestima, riqueza, prosperidad, puestos de trabajo y opciones. Ofreces calidad cuando superas las expectativas. Es una cuestión de medidas y normas. No lo compliques, establece un listón de calidad muy alto y luego supéralo. Alcanzar, superar y luego volver a repetir.

## No escatimes con el servicio

El buen servicio es lo que hace que las meras transacciones se conviertan en relaciones. Es donde el Respeto se puede convertir en Amor. Es el primer momento de la verdad.

## Cuida al máximo el diseño

Curso Urgente de Economía de la Atención. La competencia es cada día más dura. Si no eres estéticamente estimulante y funcionalmente eficaz, te conviertes en paisaje. Tienes que *ser* diferente, no basta con *actuar* de forma diferente.

## No subestimes el poder del valor

No solamente el valor real de cada céntimo, sino la *percepción* del valor de cada céntimo. Sólo cuando el consumidor percibe que el valor de lo que recibe a cambio de lo que paga es, como mínimo, equivalente, respeta tu oferta. Sam Walton creó Wal-Mart, el mayor emporio de distribución del mundo, no perdiendo ni un minuto de vista qué tenía el máximo valor.

## Gánate la confianza

Los consumidores están deseando confiar en ti. Quieren que seas fiel a las ideas y aspiraciones que compartes con ellos. Predica con el ejemplo. No los traiciones.

## No suspendas nunca jamás un examen de fiabilidad

Las expectativas están por las nubes: los coches siempre arrancan a la primera, el café siempre está caliente, el cajero automático siempre funciona. Hoy la fiabilidad es el requisito mínimo para obtener Respeto, luego viene lo demás.

Como has visto, se trata de una lista muy dura, exigente e inflexible. Ni te atrevas a soñar siquiera en llegar a ser una Lovemark a menos que superes todos y cada uno de los puntos del *test*. La relación entre Respeto y Amor es profunda y simbiótica. A riesgo de repetirme:

**Si no hay Respeto,  
No hay Amor,  
Si no hay Respeto,  
No hay Amor,  
Si no hay Respeto,  
No hay Amor,  
Y punto.**

1. Convierte la innovación en parte de tus pensamientos cotidianos. Insiste en que todos tus colaboradores dejen correr su imaginación libremente, al menos durante media hora al día.


3. Convierte en fetichismo el control de calidad. La perfección no existe. Con el kaizen, los japoneses nos han enseñado que la mejora continua hace que tu saldo bancario crezca siempre.

2. Premia las preguntas difíciles de contestar. ¿Quieres que todos te respeten a ti y a tu empresa? Empieza por respetar las ideas de los demás.

4. Pon el diseño en primer plano. Un diseño de calidad es el primer paso para obtener una excelente respuesta del consumidor.

5. No hagas cosas en secreto. Haz una auditoría de secretos. Examina cada uno y averigua por qué los guardas... y qué arriesgas al hacerlo.

Cinco cosas  
que hacer mañana



Capítulo 6

# LOVE IS IN THE AIR



“Lo que ocurrió fue que Kevin y yo nos pusimos a hablar sobre algún aspecto de la charla de Kevin que pudiera ser interesante para *Fast Company*. Lo que hago como editor es, sobre todo, escuchar hablar a la gente. Y con frecuencia, la gente suelta una expresión o usa un giro en el lenguaje que suena al titular de un artículo a la espera de ser escrito. Puede que las personas sean conscientes o no. A veces, incluso si lo son, no le han concedido la importancia que se merece. Eso es lo que me sucedió en aquellas jornadas en Cambridge.

En mi cuaderno de notas no paraba de subrayar algunas de las expresiones que Kevin usaba para hablar de las emociones en el marketing y de la necesidad de migrar desde la marca hacia un nivel superior de compromiso afectivo. Me pareció una observación muy aguda. En los cinco años de existencia de *Fast Company*, habíamos publicado muchos artículos sobre las marcas. Por ejemplo, el de Tom Peters y su “Yo™” y el de otros profesionales que trataban de definir lo que era una marca. Y mira tú por dónde que tenía delante de mis narices a un tipo diciendo que las marcas no eran más que un requisito mínimo, que las marcas eran algo del pasado. Que lo que había que hacer era ir más allá de las marcas y fomentar emociones que permitan que la relación con tus consumidores, o tus futuros consumidores, sea mucho más profunda. Así que quise profundizar en el tema con él y eso nos llevó a una conversación muy estimulante para los dos”.

[Alan Webber, fundador y editor de *Fast Company*]

Mucho antes de entrar en Saatchi & Saatchi, ya era consciente de que las marcas estaban entrando en la recta final. Sin duda, el hecho de que me propusieran trabajar como CEO mundial de la agencia de publicidad más apasionante del mundo, acrecentó mi interés por el futuro de las marcas. No estaba mal conocer en profundidad los males de las marcas pero... ¿cuáles eran los remedios?

¿Cómo podíamos inspirar a las marcas para que alcanzaran el siguiente nivel? Las recetas tradicionales como cambiar la organización, acometer reestructuraciones y usar una logística más eficaz no lo iban a lograr.

Tenía que ser algo nuevo, algo que consiguiera crear

## Lealtad Más Allá De La Razón.

Mis reflexiones comenzaron a cristalizar un día que estaba pensando en un eslogan del detergente Tide de los setenta. "Tide for cleaning you can count on" ("Tide, una limpieza con la que puedes contar"). Pensé: "Algo con lo que siempre se pueda contar. Eso tendría un valor incalculable. Como lo tendría gozar de una Lealtad Más Allá De La Razón".

Y la primera palabra que me vino a la cabeza fue confianza. A muchos de nuestros clientes les encantaba la idea de confianza. Internet la había puesto de plena actualidad. Confianza comenzó a sonarme bien.

Estaba dándole vueltas a algo que llamaba provisionalmente "Trustmark", marcas de confianza, cuando conocí a Alan Webber, fundador y editor de la revista *Fast Company*. Ambos participábamos en un foro de presidentes al más alto nivel, organizado por P&G, que tuvo lugar en la Universidad de Cambridge. Así es como lo recuerda Alan:

Alan sintonizó en seguida con mis ideas sobre una nueva era más allá de la marca. Unas semanas más tarde concertamos una entrevista para revisar mis ideas y nos pusimos manos a la obra. El resultado se publicó en el número de Septiembre del 2000 de *Fast Company*, bajo el título “Trust in the future” (“Confía en el futuro”).

Desde el primer momento hablamos de un Amor *difícil*. Sabíamos que los consumidores eran escépticos, selectivos y estaban bien informados. No les impresionaban las marcas famosas. Querían algo más. A mí me pasaba lo mismo. ¿Grandes marcas? ¡Y qué!

Tienes tres segundos para impresionarme. Tres segundos para conectar conmigo, para hacer que me enamore de tu producto.

Una actitud muy dura para un montón de marcas muy importantes pero, como se suele decir: “Si haces lo mismo de siempre, recibirás lo mismo de siempre”.

El gran reto era dar un paso más y lograr que las marcas alcanzaran un nuevo estadio, pero seguíamos sin tener la palabra para designar ese nuevo estadio. Hablábamos de “Trustmarks” pero, ¿no cantaba un poco el término? Sabíamos muy bien lo que era una “Trademark”: un diferenciador, un nombre distintivo o un símbolo que legalmente identificaba a una empresa o a sus productos, pero... ¿qué era una “Trustmark”?

Yo ya estaba absolutamente convencido de que una “Trustmark” no podía ser propiedad de una empresa. Ése era parte del problema de las marcas. Por eso los consumidores se sentían alienados. Estaba claro, si una “Trustmark” era propiedad de alguien, ese alguien eran sus consumidores.

Pero es que, además, la confianza no era suficiente por sí sola para lograr dar el gran salto adelante. Me refiero a que el hecho de que confíes plenamente en alguien no hace que te unas a él o ella de por vida. Y yo no quería saber nada de un tipo de relación que no fuera de las que duran toda la vida.

La respuesta llegó hacia el final de nuestra entrevista. Las “Trustmarks” no iban a lograrlo. Claro que tenían sentido y eran creíbles, incluso aceptables, pero carecían de emoción y empuje. Una “Trustmark” podía mejorar las cosas, pero no iba a transformar nada. Era el momento de tomar aire y dar el siguiente paso. Como le dije a Alan en nuestra entrevista para *Fast Company*:



# Trust

in the future

¿CÓMO GANAS MÁS DINERO?  
¿CÓMO GANAS MÁS DINERO?  
¿CÓMO GANAS MÁS DINERO?  
¿CÓMO GANAS MÁS DINERO?  
¿CÓMO GANAS MÁS DINERO?  
¿CÓMO GANAS MÁS DINERO?  
¿CÓMO GANAS MÁS DINERO?  
¿CÓMO GANAS MÁS DINERO?  
¿CÓMO GANAS MÁS DINERO?  
¿CÓMO GANAS MÁS DINERO?

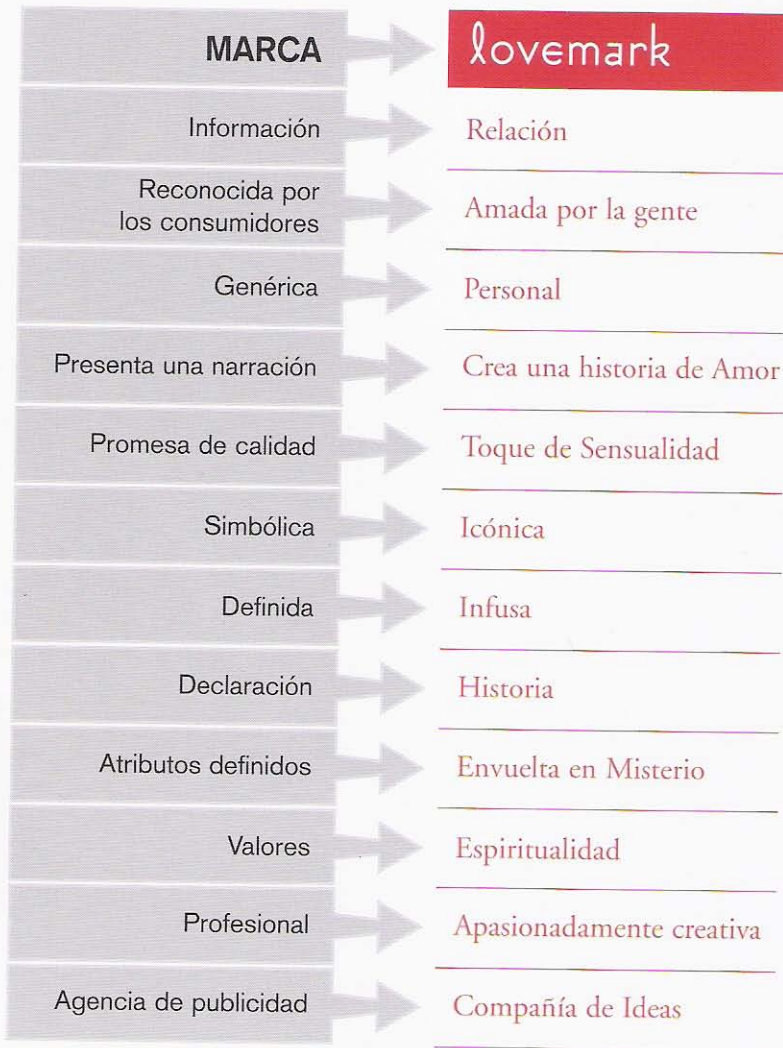
“Las “Trustmarks”, las marcas en las que confío, van un paso más allá de las marcas.

Sin embargo, las Lovemarks, las marcas que amo, van un paso más allá de las “Trustmarks”. Piensa en cómo ganas más dinero.

Lo ganas con tus consumidores más fieles, los que consumen con más frecuencia, los que optan siempre por tu producto. Ahí está el dinero. Así que tener una relación de amor duradera es mucho mejor que tener una relación de confianza”.

¿Conseguiría despertar Amor por mi marca, además de confianza?

Mis ideas se basaban en el trabajo que habíamos hecho al comparar las marcas con lo que ahora sabemos que terminaríamos llamando Lovemarks. Llamábamos “Trustmarks” a las mejores marcas del momento, y luego las comparamos con las Lovemarks. Anotamos las diferencias en una tabla.



En el artículo decía:

“Estoy seguro de que se puede poner un precio más elevado a las marcas que la gente ama. Y también estoy seguro de que sólo puede haber una Lovemark en cada categoría de producto”.

Por aquella época estaba seguro, ahora sé que me equivocaba. Ahora que hemos trabajado mucho más en el proyecto Lovemarks, nos hemos dado cuenta de que aquella definición de Lovemark era demasiado restrictiva. La tienda de *sushi* a la vuelta de la esquina de tu casa puede ser una Lovemark para ti. Los diseñadores, los fabricantes, las empresas de servicio, las ciudades y los países también pueden convertirse en Lovemarks.

**El hecho es que las Lovemarks las crean y son propiedad de la gente que las ama.**

THE fact is THAT Lovemarks  
are CREATED and OWNED  
BY THE PEOPLE WHO LOVE  
them. WHERE YOU HAVE  
A CUSTOMER in LOVE,  
YOU HAVE A LOVEMARK.

Allí donde hay un cliente enamorado, hay una Lovemark.

¿Pueden los consumidores tener dos Lovemarks en la misma categoría de producto? Por lo que he aprendido, ¡pueden tener cuantas les plazca!

“ Una de las cosas que todos aprendemos durante nuestras carreras profesionales es que el lenguaje importa. Este tema ha sido, siempre, uno de los sellos distintivos de la revista *Fast Company*. Si defines algo de forma totalmente precisa, esa definición se convierte en algo comercializable, que cambia el discurso vigente de forma decisiva. La gente empieza a modificar su manera de pensar y de comunicarse con los demás. Empiezan a tener debates e ideas sobre su negocio que hasta la fecha ni siquiera eran conscientes de que existían.

Estoy convencido de que eso es lo que hizo nuestro artículo sobre Kevin. Abrió un nuevo debate en el que la gente pudo pensar sobre la forma en que las empresas evalúan sus comportamientos. Es interesante destacar que, recientemente, se concedió el Premio Nobel de Economía a una pareja de economistas que han demostrado, de una vez por todas y para siempre, que el componente más fundamental de la economía es la emoción. Es decir, que la emoción es uno de los elementos clave del comportamiento económico.

Una de las ideas en las que más hizo hincapié Kevin en nuestro artículo -y que ahora obviamente ha cobrado más fuerza- es la de que la forma en la que te relacionas con el mercado pone de manifiesto, en muchos aspectos, que éste es sobre todo algo intangible. No se trata del coste por mil, o del tipo de interés, o del margen que cargas en un producto y otro. Se trata de la sensación que produce, de la manera en la que se presenta a sí mismo y, luego, de su capacidad para estar a la altura, o no, de la imagen que proyecta. ”

[Alan Webber, fundador y editor de *Fast Company*]

A close-up photograph of a man with black-rimmed glasses and a white shirt, leaning over a dense green hedge. He is holding a pair of silver scissors, ready to trim the foliage. The lighting is bright, highlighting the texture of the leaves and the man's focused expression.

Capítulo 7

# BEAUTIFUL OBSESSION



El concepto de Lovemarks cobró sentido de inmediato. Cada consumidor con el que tratamos es un ser humano lleno de emociones. Sin embargo, el mundo empresarial lo suele tratar como un simple número. Público Objetivo. Estadísticas.

En Saatchi & Saatchi entendíamos bien qué era el Respeto. A lo largo de los años habíamos dedicado mucho tiempo a hacer de los productos de nuestros clientes algunas de las marcas más respetadas del mundo. Ahora había llegado el momento de analizar por qué algunas marcas destacaban de las demás. ¿Qué era lo que hacía que algunas marcas fueran amadas?

Cuando nos pusimos a estudiar qué atributos hacían que las Lovemarks tuvieran su especial resonancia emocional, rápidamente llegamos a:

# Misterio

## Sensualidad

### Intimidad

Tres atributos que no solían formar parte de los clásicos atributos de las marcas. Sin embargo, lograban establecer las nuevas conexiones emocionales que andábamos estudiando. Como ya he mencionado, desde el principio estábamos convencidos de una idea que se convirtió en la protagonista del proyecto Lovemarks.

**Las Lovemarks no son propiedad ni de los fabricantes, ni de los productores, ni de las empresas. Las Lovemarks pertenecen a la gente que las ama.**

A partir de ahí fue fácil ponernos de acuerdo en que sólo se alcanza el nivel de Lovemark cuando las personas que las aman expresan ese Amor. Pero esperar sentados a que los consumidores nos dijeran si nuestras marcas eran Lovemarks podía suponer una espera muy larga.

El Amor es acción. Es crear relaciones significativas. Es mantenerse en contacto permanente con tus consumidores, trabajar con ellos, entenderlos, dedicarles tiempo. Y eso es lo que hacen todo el tiempo los buenos profesionales de mercadotecnia, los diseñadores con intuición y los profesionales inteligentes, estén en una caja registradora o en una línea de montaje.

Ahora estábamos preparados para crear nuestros propios principios.

# SÉ APASIONADO

Los consumidores pueden oler el engaño a kilómetros de distancia. Si tú no estás enamorado de tu propia empresa, ellos tampoco lo estarán.

# INVOLUCRA A LOS CLIENTES

Solicita sus opiniones para que te aconsejen a la hora de desarrollar nuevos productos o desarrollar nuevas ideas de servicio. Involúcralos en todo, pero no te limites a cumplir con lo que te pidan. Asume tus propios compromisos. Sé creativo.

# EXALTA LA LEALTAD

¿Me amarás también mañana? La lealtad exige consistencia. Cambiar es bueno, pero las dos partes deben participar plenamente en el proceso.

# ENCUENTRA, CUENTA, Y VUELVE A CONTAR GRANDES HISTORIAS

Las Lovemarks se infunden mediante historias evocadoras, llenas de fuerza. Las mejores crecen hasta convertirse en relatos míticos que recuerdan las grandes aventuras de la empresa, sus productos y sus consumidores más legendarios. La narración de historias proporciona lustre, creando nuevos significados, conexiones y sentimientos.

# ACEPTA LA RESPONSABILIDAD

Las Lovemarks son, por definición, las mejores de la clase para quienes las aman. La pasión por una Lovemark puede ser intensa. Llevada al extremo, ciertas personas pueden llegar a sacrificar su vida por una Lovemark. De hecho, las naciones o países están entre las Lovemarks más poderosas del mundo.

Veíamos las Lovemarks como relaciones cargadas de emoción. Cada vez que hablábamos de Lovemarks nos descubríamos hablando de gente que conociamos o de las que habíamos oído hablar.

Nos preguntamos:

¿Cómo hacen las familias para acumular su gran reserva de Amor? ¿Qué tipo de Amor impulsa a personas normales a ser extraordinarias? ¿A qué clase de Amor recurrimos para superar los momentos difíciles? ¿Qué forja ese tipo de Lealtad que va más allá de la razón?

## ¿QUÉ HACE QUE UN GRAN AMOR SE DISTINGA DE LOS DEMÁS?

Las Lovemarks no podían limitarse al mundo de las marcas y la mercadotecnia. Por supuesto que ese mundo era importante, pero creíamos que las Lovemarks debían abrirse a muchas más cosas, tanto en lo local como en lo global. Conectar tanto con las personas como con el mundo de los servicios, con los lugares y los productos, tanto con los productos que las personas hacen ellas mismas como con los que adquieren.

Contrastando nuestras ideas permanentemente con todo lo que la gente decía amar, llegamos a la conclusión de que el Misterio, la Sensualidad y la Intimidad se crean mediante los siguientes elementos:

# Misterio

Grandes historias  
Pasado, presente y futuro  
Despierta los sueños  
Mitos e iconos  
Inspiración

# Sensualidad

Oído  
Vista  
Olfato  
Gusto  
Tacto

# Intimidad

Compromiso  
Empatía  
Pasión

Ya teníamos todo lo que necesitábamos para crear nuevas ideas. Queríamos que Lovemarks fuera más que una idea que pudiera transformar las marcas y la mercadotecnia. Tenía que convertirse en un nuevo punto de vista. Una forma de cambiar la visión que las empresas tienen de sí mismas y cómo se sienten con sus consumidores. Y, mucho más importante, cómo los consumidores se sienten con las empresas.

## Las Lovemarks serían nada menos que el futuro más allá de las marcas.

Diseñamos un test. Decidimos que para que una marca fuera una Lovemark tenía que encajar en las siguientes definiciones:

- Las Lovemarks crean un vínculo entre la empresa, su personal y sus marcas
- Las Lovemarks inspiran una Lealtad que va más allá de la razón
- Las Lovemarks son propiedad de la gente que las ama

Era apasionante. Si las Lovemarks alcanzaban este nivel, llegarían a generar unos beneficios excepcionales. Darwin lo hubiera comprendido al instante. De pez a lagarto. De mono a hombre. De marca a Lovemark. Un desarrollo evolutivo que nos auparía al cielo.

Empezamos también a pasar revista a las marcas que podían encajar ya en nuestra definición de Lovemark. Bien mirado, la idea ya había surgido de lo que un equipo estelar de grandes profesionales estaba haciendo:

“Si algo se convierte en una marca de mil millones de dólares, ya no se puede hablar de un apego exclusivamente racional. En mi opinión esas marcas están ocupando un lugar muy especial en el corazón de algunos consumidores. Eso las convertiría en Lovemarks”.

[Jim Stengel, director mundial de mercadotecnia de Procter & Gamble]

En seguida se nos ocurrieron unas cuantas marcas para la lista. No sólo marcas globales, sino marcas que disfrutaban de fuertes conexiones emocionales con sus consumidores. Marcas que contaban con un grupo de gente apasionada que las amaba. Marcas que inspiraban Lealtad Más Allá De La Razón.

Harley-Davidson era una de ellas. Todos sabíamos que había resurgido de sus cenizas, obteniendo una clientela devota y unos resultados financieros extraordinarios. Entusiasmados, la contrastamos con nuestra lista de atributos de una Lovemark. Harley reventaba los marcadores. Tenía Misterio, Sensualidad e Intimidad para dar y regalar.

¿Y el iPod? Fantástico. ¿Y Coca-Cola? Un gran éxito. ¿Y Virgin Atlantic? ¡Pregúntale a Ben, mi hijo mayor!

Nos hicimos con una lista de marcas globales y pensamos en cuáles creíamos que eran Lovemarks. Le preguntamos a mucha gente del equipo de Saatchi & Saatchi en todo el planeta qué pensaban y, al instante, nos encontramos en medio de apasionadas conversaciones.

1. Contacta con consumidores al menos tres veces por semana. La única manera de averiguar qué piensan los clientes es hablar con ellos y escuchar lo que tengan que decir. No te contarán sus ideas en la primera visita, así que vuelve varias veces.

3. Busca tres empresas que admires, dentro del sector en el que trabajas, y estudia cómo crean vínculos afectivos con sus clientes.

2. Mira la lista de empresas con Lovemarks de este capítulo. Elige dos que te gusten y averigua cómo usan el Misterio, la Sensualidad y la Intimidad para hacer crecer su negocio.

4. Recompensa la lealtad. Ten gestos espontáneos con las personas que te apoyan. Hazlo mañana mismo.

5. Encuentra a alguien que guarde una Lealtad Más Allá de la Razón a un coche, a una afición o a un amigo. Averigua la razón de esa fidelidad y aplícala en tu empresa.

Cinco cosas  
que hacer mañana

De esas conversaciones conservamos las propuestas que obtuvieron más respaldo, para ver cómo funcionaban las Lovemarks en la práctica.

Hasta la fecha, muchas de las marcas que incluimos en aquella primera lista siguen marchando muy bien. Si aplicamos los tres elementos clave -Misterio, Sensualidad e Intimidad- nuestras primeras veinticinco marcas nos dieron mucho en que pensar. Algunas estaban fuertes en los tres atributos, otras no.

Amazon, Apple, The Body Shop, CNN, Coca-Cola, Disney, Dyson, eBay, Google, Harley-Davidson, Italia, LEGO, Levi's, McDonald's, Manchester United, Nelson Mandela, Nike, Nintendo, Nokia, Pampers, Cruz Roja, Swatch, Toyota, Vespa, Virgin.

Hubo una cosa que se vio confirmada, sin ambages, en nuestra lista: las Lovemarks son personales. Y pueden ser cualquier cosa: una persona, un país, un coche o una organización. Las Lovemarks son esas marcas carismáticas que amamos y defendemos con uñas y dientes, para siempre. Se reconocen de forma instantánea.

“Las grandes marcas siempre han sido Lovemarks. Lo que el concepto de Lovemark ha hecho es proporcionar un esquema mental para reflexionar sobre el tema. Pero creo que ha habido Lovemarks desde que existen marcas que han despertado apego y tejido vínculos afectivos y lealtad.

Una manera de comprender qué es una Lovemark es analizar cómo se sentiría un consumidor si esa marca desapareciera. ¿Cuál sería su reacción? En nuestra empresa, sé que si eliminásemos esos Pampers, o Dodot, que una madre encuentra perfectos para su hijo, sus protestas llegarían hasta el último rincón de nuestras oficinas. De la misma manera, pensemos en nuestra barra de labios CoverGirl y la adolescente que cree que combina perfectamente con el color de su piel. Si retirásemos nuestra marca, se pondría furiosa. Y lo mismo podríamos decir de Tide con lejía, o de Ariel. Mediante esta sencilla prueba nos podemos hacer una idea del apego a una marca y de los vínculos emocionales que van más allá de la razón”.

[Jim Stengel, director global de mercadotecnia, Procter & Gamble]

La siguiente etapa fue estudiar atentamente

## El Misterio La Sensualidad Y la Intimidad

Y desarrollar nuestras ideas.

Nos esperaban unas  
cuantas sorpresas.



Capítulo 8

# ALL I HAVE TO DO IS DREAM




“¡No te entenderé nunca,  
por más años que viva!”

De todo lo que las personas se dicen a lo largo de una relación amorosa de larga duración, ésta es la frase definitiva, la que lo resume todo.

Las grandes relaciones se alimentan con el descubrimiento, con la anticipación y la sorpresa. Cuando sabes todo lo que hay que saber, ya no te queda nada por descubrir. Si no hay sorpresas, no hay oportunidades.

Se acabó la relación.



¿Cuántas relaciones se van al garete porque se apaga la chispa? ¿Con cuánta frecuencia los consejeros y expertos recomiendan el Misterio y la sorpresa para reavivar ese fuego que se extingue?

*Después de pronunciar un sermón sobre la Creación, un sacerdote se quedó sorprendido cuando una feligresa de cierta edad le dijo que, a su modo de ver, el mundo se sostenía en equilibrio sobre el caparazón de una tortuga. Tratando de no herirla, el sacerdote le preguntó que qué creía que sostenía a la tortuga. La señora, un tanto sorprendida, le respondió: "Pues está más claro que el agua, otra tortuga". El sacerdote insistió un poco más: "¿Y que sostiene a esa segunda tortuga?" "Otra tortuga –respondió ella– y no se haga ilusiones, jovencito, que lo que le queda serán siempre tortugas, hasta el fondo del todo".*



Al trabajar con los atributos esenciales de las Lovemarks, el Misterio era lo más poderoso. Puede que esto parezca contradictorio con lo que solemos pensar. Las personas del mundo de los negocios suelen pensar que cuantos más números le puedan añadir a su marca, más credibilidad tendrá. Puede que así logren seguirle el ritmo a los avances científicos, pero desde luego lo hacen en detrimento del Misterio.

Por fortuna, el Misterio es una paradoja. Cuanto más lo desentrañas, más Misterios aparecen. Pregúntale a los neurólogos, cosmólogos, biólogos y a todos los que tienen profesiones que terminan en "logo". Todos te dirán que ese proceso se perpetúa hasta el infinito, como... las tortugas.

Cuando era niño, pensaba que las explicaciones demasiado detalladas eran soporíferas. Y todos, en algún momento de nuestras vidas, hemos visto desaparecer la magia de una gran idea aplastada por la pseudo-realidad de los números.

¿Recuerdas la desilusión, cuando al final lograbas convencer a tu amigo para que te enseñara el truco de su número de magia? Un minuto antes acababas de ver con tus propios ojos algo que te parecía imposible. Un minuto después te enfadaba comprobar la facilidad con la que te habían tomado el pelo. Qué mal negocio. Cambiar pura magia por trauquitos.

**La mayoría de las empresas están obsesionadas con devaluar el Misterio. Estarían dispuestas a reinventar el mundo sólo para que se amoldara a sus propios sistemas y procedimientos.**

No es extraño que les resulte difícil comunicarse con los demás, incluyendo a su propio personal. Nos inundan con especificaciones, detalles y diagramas. Defina este beneficio. Delimite este público objetivo. Escriba planes y estrategias que estén avaladas por estadísticas. Me da dolor de cabeza sólo de pensarlo. Y además no funciona. No funciona en el negocio de las líneas aéreas, ni en el de la alimentación, ni en el de la limpieza, ni en ningún otro sector. ¿Cómo podría funcionar? Todas las empresas medianamente importantes en un sector tienen los mismos datos, los mismos proveedores de investigación de mercado, las mismas técnicas, los mismos procedimientos y, en muchos casos, el mismo equipo humano, que va cambiando de empresa pero permanece trabajando en el mismo sector. Como cantaba Pete Seeger en su canción: “Hay una verde, y una rosa, y una azul, y una amarilla, y todas son de pacotilla y todas tienen la misma pinta”.\*

## Mientras las personas tengamos aspiraciones, metas y sueños, siempre ansiaremos el Misterio. ¿Quién ha oído hablar de alguien que ansíe... datos estadísticos?

Lo maravilloso del Misterio es que trasciende la racionalidad y el cálculo.

Sin embargo, el Misterio está sometido a presiones por todas partes. La presión de los burócratas, la de los obsesos del ratio, la de los tradicionalistas, la banda de los “nunca nos estaba yendo mejor”, la tripulación del “más vale que no cambiemos el rumbo” y, cómo no, los miembros de la Sociedad para la Conservación de la Ciudad Verde.\*\* Y el Misterio se va desvaneciendo delante de nuestras narices. Tomar medidas para defender el Misterio puede sonar paradójico, pero es exactamente lo que deberíamos hacer. Crear Misterios es todo un arte.

“Pusimos a nuestro sello el nombre de Putumayo por una zona del sur de Colombia que toma su nombre de un río que nace a los pies de los Andes. En la región de Putumayo hay un pueblito que es uno de mis destinos favoritos. Se trata de un lugar realmente mágico. La primera vez que fui eran las fiestas de carnaval. Recuerdo que al despertarme por la mañana, estaba en la orilla de un afluente del río Putumayo. Tenía los Andes al fondo, los pájaros volaban a mi alrededor y los indios iban y venían por sus campos. Sentí una sensación de calma y felicidad total.

Sería bonito que la gente que vive atrapada en el ajetreo y la locura de las grandes ciudades como Nueva York pudiera viajar a lugares como Putumayo, pero no siempre puede hacerlo.

\* “There’s a green one and a pink one and a blue one and a yellow one, and they’re all made out of ticky-tacky and they all look just the same”. *Little Boxes*, de M. Reynolds, cantada por Pete Seeger. (N. del T.)

\*\* *Village Green Preservation Society*, título del álbum de la banda inglesa The Kinks, que se lanzó en otoño de 1968, alcanzando rápidamente el estatus de culto (N. del T.)

Así que, en cierto modo, lo que hemos hecho con el sello musical Putumayo World Music siempre ha sido una especie de intento de ayudar a la gente a que viaje por el mundo. Hacer posible que exploraran otras culturas y que saborearan el encanto y el misterio de las músicas del mundo. Hacer posible que descubran que la melodía y el ritmo nos ayudan a superar los problemas cotidianos. Esta música te ayuda a sentirte mejor y es un elemento positivo que ha sido creado en una cultura distinta a la tuya. Creo en el lado bueno del espíritu humano, y que la música surge de este lado bueno.

Creo también que, en el fondo, lo que impulsa a la gente en todos los lugares del mundo es lo mismo: encontrar los medios para conseguir una existencia más feliz y llena de sentido. Por desgracia, no contamos con muchas cosas que le den sentido, pero desde luego la música es una de ellas”.

[Dan Storper, Putumayo World Music]

## Si crees en el Misterio, aplaude.

Peter Pan tenía razón. Cuando Campanilla se estaba muriendo porque nadie creía en ella, pidió a todos los niños del mundo que la revivieran aplaudiendo. Bien fuerte. Y funcionó. Eso es lo que el Misterio necesita, que renazca la fe en su poder.

El poder del Misterio. Lo reconoces cuando lo sientes. Marilyn Monroe tenía Misterio. Todavía lo tiene. Russell Crowe lo tiene: tanto si es el peligroso cabeza rapada de *Romper Stomper*, como si es Maximus o un genio de las matemáticas encerrado en sí mismo.

El manto en el que se envuelve el Misterio nos obliga a descubrir las cosas que tienen sentido para nosotros, nuestro propio criterio de lo que es importante en nuestras vidas. Y, con frecuencia, lo descubrimos mediante una revelación, fulminante como un rayo. Es lo que los franceses llaman un “coup de foudre”. A partir de él, todo cambia. Eso es lo que convirtió a *El Señor de los Anillos*, Chanel N° 5 y Red Bull en tres Lovemarks para sus seguidores.

El Misterio libera las emociones. El Misterio enriquece los matices de las relaciones y las experiencias. Está presente en las historias, las metáforas y los personajes icónicos que hacen que una relación sea rica. El Misterio es una de las claves para crear Lealtad Más Allá De La Razón.





## Una visionaria en *Visionaire*

Cecilia Dean comprende el etéreo encanto del Misterio. En 1991, junto a sus socios Stephen Gan y James Kaliardos, fundó la extraordinaria publicación llamada *Visionaire*. Esta revista se publica en Nueva York tres o cuatro veces al año y da fe del poder del Misterio.

Tiene fama de ser exclusiva. Y de tener una línea editorial íntegra. Una sofisticada sede en SoHo. Y unos creadores de imágenes sin parangón en el mundo. Y de ser una insólita mezcla de moda y arte contemporáneo. Cada número está inspirado en un tema distinto: libros panorámicos, bolsos de Louis Vuitton, cajas de plástico moldeadas por inyección, novelas clásicas, etc. Cada número reinventa el concepto de *Visionaire* y juega con las infinitas posibilidades de forma y contenido.

Veo ejemplares de *Visionaire* en las mesas de muchos creativos de Saatchi & Saatchi en todo el mundo. ¿Por qué? Porque les ofrece una embriagadora combinación de sofisticación y Misterio, ideas inspiradoras envueltas en objetos sorprendentes y sensuales.



“Creo que el Misterio es muy, muy importante. ¡Esa es la razón de que invitamos a tan poca gente a la redacción de *Visionaire!* Una de las grandes derrotas de Hollywood es que sus estrellas ya no tienen ningún misterio. Mostrar tus trapos sucios en las portadas de la prensa rosa no es lo que yo llamaría misterioso. Por desgracia, la mayoría de esos famosos son como tú y como yo. ¿A quién le gusta que se lo estén recordando constantemente?”

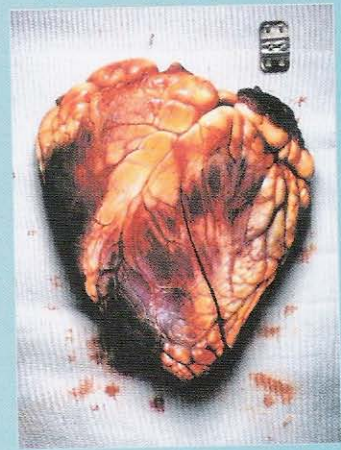
Ser misterioso es cada vez más difícil. Tenemos unos lectores que están muy al día. Me acuerdo de que mi hermana de quince años sabía diferenciar lo que era contenido redaccional de lo que era contenido publicitario. ¡Hasta ella sabía que la publicidad mandaba sobre los contenidos! Le pregunté: “¿Cómo sabes eso? Yo no te lo he explicado”. Y ella respondió: “Se sabe. Todo el mundo lo sabe”. Y como es una verdad como un templo, no te queda otra que buscar nuevas formas de crear Misterio. Por supuesto, en el campo creativo lo tienes un poco más fácil. Todo el proceso creativo es misterioso. Es lo que hacemos todos los días y yo ni siquiera soy capaz de explicarlo.

Con el número dedicado al Amor quisimos hacer algo que realmente nos saliera del corazón. Ya había tratado los temas del deseo y del erotismo, así que queríamos reflejar un tipo de Amor muy inocente y puro.

Stephen dijo: ‘Busquemos miles de novelas de Amor’. Y eso fue lo que dio el primer impulso a ese número. Teníamos la idea de que cada novela fuera distinta y que además debían ser de tapa dura, idealmente que fueran una historia de Amor. Prácticamente todas las novelas contienen alguna historia de Amor, así que no nos resultó muy difícil. Por otro lado, a esas diversas novelas había que añadir obras muy personales que nos enviaron esos fabulosos fotografías, y así todo comenzó a tomar cuerpo.

Nuestras preguntas a nuestros colaboradores fueron: “¿Qué es el Amor? ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué haces por Amor y para el Amor?”

[Cecilia Dean, directora creativa de *Visionaire!*]



# Los cinco magníficos del Misterio

**Grandes Historias**; combinando el **pasado**, el **presente** y el **futuro**; **despertando tus sueños**; grandes **mitos** e **iconos**; **inspiración**.

## 1. Cuenta tus historias

Las historias refuerzan a las Lovemarks. Mediante ellas nos explicamos el mundo a nosotros mismos y le damos valor a las cosas que amamos. Todos sabemos que una buena historia en el momento justo puede cambiar nuestra forma de pensar y provocar ese vital:

“¡Aaah, ahora lo comprendo!”

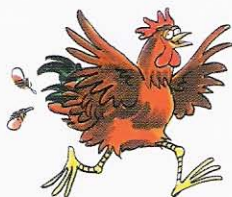
El pueblo Maorí de Nueva Zelanda habla de rodear sus grandes tesoros con “charlas interesantes”. Creen que así aumenta el “mana” (la categoría) del objeto. Yo también lo creo. He visto como la “charla interesante” obra sus milagros una y otra vez.

Lo último que dijo Buck Shelford, líder inspirador y capitán del equipo de rugby de los All Blacks, a sus jugadores, justo antes de saltar al campo de juego para defender el orgullo de su país, fueron dos palabras originarias de su herencia maorí: “Kia Kaha”. Sed fuertes. Para cualquier All Blacks, el glorioso legado del equipo es más intimidante que cualquier adversario.

En este mundo mediático, es muy difícil lograr estímulos que cambien mentalidades o comportamientos. Por eso las Lovemarks usan historias para poner en relieve el valor de la información.

La palabra “contenidos” me deprime. No hay punto de vista. No hay energía. Es una etiqueta genérica para material genérico. *Shovel-ware*.\* Es una palabra para los miembros de la mafia especialista en genéricos.

Las historias tienen un enorme valor para las empresas porque van en la buena dirección, la de las personas. No se puede contar una historia sin personajes, ni emociones, ni detalles sensoriales. Ni siquiera el chiste más tonto de gallinas que cruzan carreteras. Por eso nos atrapan mucho más rápidamente que el mejor de los informes anuales.



P: ¿Por qué la gallina cruzó la carretera?

R: Para demostrarle al zorro que era posible.

\* Término periodístico con el que se designa al software, textos, sonidos e imágenes de librería que se venden, a bajo precio, en CD Rom como contenido para rellenar publicaciones (*N. del T.*)

## Puede que una imagen valga más que mil palabras, pero una gran historia no tiene nada que envidiarle.

Por eso no es de extrañar que un anuncio televisivo de treinta segundos sea la herramienta que crea las conexiones emocionales más poderosas. Es la mejor herramienta persuasiva que se ha inventado.

Quienes dicen que los anuncios en televisión son una cosa del pasado no se enteran de nada. Primero decían que la existencia de quinientos canales mataría los anuncios. Ni hablar. Lo que hacen los planificadores de medios es contratar los canales que su público ve. Lo mismo ocurre con TiVo y cualquier otro dispositivo de filtrado que quieran inventar.

Lo que la gente odia son los anuncios televisivos que son aburridos. Los buenos anuncios de treinta segundos, esos los adoran. Por eso existen tantos programas de televisión dedicados íntegramente a la emisión de anuncios publicitarios. ¿Y por qué la gente disfruta con ellos? Porque cuentan historias. Y a la gente le encanta que le cuenten una historia.

Annette Simmons es una experta en narratología. Pone el dedo en la llaga cuando dice: “Cuando te cuento una historia que te conmueve, me concedes el regalo de la atención humana. Esa atención que me vincula a ti, me llega al corazón y hace que me sienta más viva”. La publicidad forma parte de la cultura popular, como la música, la televisión, el cine y los cotilleos sobre los famosos. Son el material que da contexto a nuestra vida. Hablamos de los buenos anuncios en los bares, en los autobuses, en el trabajo, con nuestras familias, junto a la máquina de refrescos. En esos sitios es raro que hablemos de datos estadísticos.

## Una gran historia nunca se repite lo suficiente.

Algunas perduran hasta convertirse en mitos y leyendas. ¿Por qué? Porque siempre hay alguien nuevo dispuesto a escucharlas por primera vez.

Lexus siempre ha dado mucho valor a las historias. Puede que no las usen, de forma directa, en sus anuncios, pero impregnan la cultura de Lexus, y están especialmente presentes entre los profesionales de los concesionarios. Y, con frecuencia, son ellos los héroes de maravillosas historias.

¿Mi historia favorita de Lexus? Imagina que vas en tu Lexus, conduciendo al hospital para llevar a tu esposa, que está de parto. Sabes que no vas a llegar a tiempo y, justo entonces, aparece a la vista el concesionario local de Lexus. Eso es exactamente lo que le pasó a Mark y a su esposa. Pararon y, con la ayuda del personal de Lexus, trajeron al bebé al mundo. Pero la ayuda no acabó ahí. Le prestaron otro coche, limpiaron el suyo y actuaron en todo como si fueran de la familia. ¿Cómo podían agradecerles Mark y su esposa este gesto? Pusieron a su hija el nombre de Isabella Lexus.



La franquicia de las películas de James Bond, lanzada en 1962 con la película *James Bond contra el Dr. No*, es también muy ilustrativa para explicar el éxito duradero en la multimillonaria industria cinematográfica. La pregunta es: ¿Por qué este inglés que se enfrenta una y otra vez a los zares del crimen mundial sigue con nosotros? Muchos han intentado desbancarlo, pero ni siquiera Terminator fue un rival a la altura del sensacional espía británico.

La razón es simple. Samuel Goldwyn, el legendario magnate de la industria cinematográfica, lo explicó claramente:

Las películas de James Bond cuentan una historia sencilla, la cuentan bien y siempre es la misma. Las Lovemarks se adaptan a las nuevas generaciones de consumidores sin dejar de contar fielmente su historia.

Tenemos también esa gran empresa española, Camper. Parten de la historia de Mallorca, la isla española donde se fundó la empresa en 1976, pero luego se remontan al pasado para hacer suyos el oficio y la destreza de generaciones de zapateros que existieron mucho antes de que Camper se fundara. Al incorporarse así a la tradición, la empresa creó un estilo y filosofía de vida Camper, además de una historia de tradición y origen.

Paradójicamente, este sólido anclaje en el pasado les ha impulsado a diseñar algunos de los zapatos más modernos del mundo. Hay modelos que tienen un pie derecho y un pie izquierdo de diferente talla. Otros modelos llevan mensajes y poemas inscritos en las suelas. Otros tienen historias escritas en la etiqueta.

Las Lovemarks saben como explotar y cuidar sus historias. Saben que las historias las cuenta la gente, las personas. No puedes escribirlas en una pizarra en medio de una sala de reuniones y esperar que funcionen.

¿De dónde salen las historias de verdad? De la gente. De la gente que ama lo que haces y de la gente que quizá no lo ame, pero a la que le importe lo suficiente como para reaccionar.

Las grandes marcas siempre han estado rodeadas de grandes historias. Las marcas que aspiren a convertirse en Lovemarks deben cultivar la facultad de escuchar y encontrar la forma de recabar historias de las experiencias de sus consumidores.

*"si tu idea para una película no cabe en el reverso de una tarjeta de visita, no tienes una película."*

## 2. Usa tu pasado, presente y futuro

Las Lovemarks son como las grandes familias, combinan las lecciones del pasado y la dinámica del presente para crear un gran futuro. Uno de los principios que guiaron a Walt Disney cuando construyó la Disney Corporation a partir de un corto de dibujos animados sobre un ratón fue reconocer este entramado de pasado, presente y futuro.

*“A todos los que llegáis a este feliz lugar: Bienvenidos. Disneyland es vuestro. Aquí, los mayores reviven tiernos recuerdos del pasado y los jóvenes pueden saborear el reto y la promesa del futuro. Disneyland está dedicada a los ideales, a los sueños y a las realidades que han creado Estados Unidos... con la esperanza de ser una fuente de alegría e inspiración para el mundo.”*

[Monumento en memoria de Walt Disney en las puertas de Disneyland en Anaheim, California.]



Cuando tengas la impresión de estar delante de una Lovemark, fíjate en si rinde tributo al pasado mientras mira al futuro. Si no hay ligazón, no hay Lovemark.

**No estoy hablando de nostalgia barata, sino de la inquebrantable convicción de que el pasado moldea el presente.**

Me entristece ver como hay empresas que se deshacen de su historia tratándola como si fuera piel muerta. ¡Qué desperdicio!

su futuro están inextricablemente entrelazados. Los cuatro anillos plateados simbolizan las cuatro compañías (Wanderer, DKV, Horch y Audi) que se fusionaron en 1932 para crear la Auto Union que, finalmente acabaría llamándose Audi. ¿Cómo podían resistirse a ser el coche oficial de la trilogía de *El Señor de los Anillos*?

Las Lovemarks saben que su legado emocional puede hacer que sus consumidores se apasionen con sus proyectos actuales e inspirar Lealtad Más Allá De La Razón. Pensemos en Cheerios, una gran Lovemark estadounidense. A lo largo de los años, nuestro cliente General Mills ha comprendido que para millones de familias de Estados Unidos, Cheerios es algo más que cereales para el desayuno. A algunos niños pequeños se les enseña a orinar poniendo un Cheerios en el fondo del orinal.

La creación de una Lovemark es un fenómeno acumulativo. Si no comprendes lo que significas para los abuelos es muy difícil que entiendas qué necesita la siguiente generación. Por eso una Lovemark nunca es estática. Si no está a la altura, no es una Lovemark de ninguna de las maneras.

**Si quieres ver el pasado, el presente y el futuro funcionando juntos maravillosamente, échale un vistazo al mundo del deporte.**

Cuando estaba trabajando en el libro *Peak Performance* con mis colegas Clive Gilson, Mike Pratt y Ed Weymes de la Waikato Management School, descubrimos que los equipos deportivos de éxito siempre han glorificado su pasado. Los All Blacks de

Nueva Zelanda son mi equipo favorito, mi Lovemark personal. Es uno de los equipos más exitosos de la historia del deporte. Tiene un dicho que lo resume: “Siempre te olvidas de proteger tu cuerpo, pero ni un momento te olvidas de proteger tu historia”.

### 3. Despierta los sueños

Los sueños nos llevan a la acción y los actos inspiran nuestros sueños. ¡Eso es lo que yo llamo un círculo virtuoso! Todo se resume en eso: si conocemos los sueños de nuestros consumidores es porque éstos confían en nosotros y nos aman.

**Las marcas desperdiciaron años obsesionándose con la información, incordiando a la gente con cosas que no le importaban a nadie.**

Las Lovemarks saben que las personas que las aman son apasionadas, emocionales y a menudo seres humanos irracionales. Saben que no son ni estadísticas, ni frases destacadas de las conclusiones de una de esas absurdas reuniones de grupo.

Lo importante es escuchar. No me refiero a mantener la boca cerrada entre cada una de nuestras brillantes intervenciones, me refiero a escuchar de verdad.

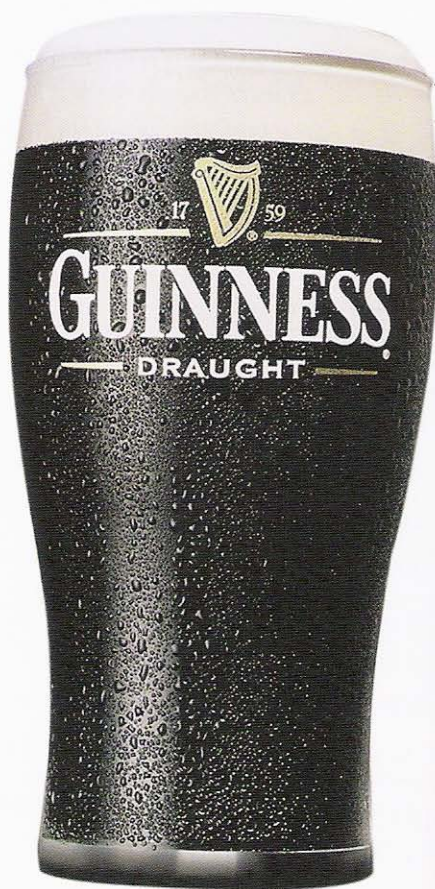
Despertar los sueños es una poderosa manera de mostrarle a las personas que entendemos sus deseos y que podemos hacerlos realidad. La relación entre las marcas y los consumidores ha cambiado de forma irreversible. Se trata de un gran cambio, como también lo es la recompensa que te espera.

¿Por qué los grandes generales estudian las batallas del pasado? Seguro que no es para estudiar la organización de las tropas. Lo que buscan son pistas sobre cómo reaccionamos los seres humanos ante condiciones extremas; nuestras reacciones emocionales, para así poder aprovechar esa información.

Los irlandeses dicen que hay trescientos sesenta y cuatro días para practicar y... un sólo día de San Patricio. Ese es el espíritu que ha inspirado a Guinness para convertirse en una Lovemark famosa en todo el mundo. Aupada por el renacimiento de la cultura irlandesa en los ochenta, Guinness no tardó ni un minuto en reivindicar por todos los rincones del mundo sus vínculos con el pasado, el presente y el futuro de Irlanda. De forma muy especial en Warners, el pub de Jim O'Mahony y Stan O'Keefe, en Cathedral Square de Christchurch, Nueva Zelanda.

El Museo Guinness Storehouse, en Dublín, ha hecho de la vieja fábrica de cerveza de Saint James' Gate "el hogar, el corazón y el alma de la cerveza Guinness". Destinado a convertirse en una gran atracción turística, el museo se funde íntimamente con la historia nacional de Irlanda.

Si a eso le añades los poderosos vínculos emocionales existentes entre los alrededor de tres mil *pubs* irlandeses que venden el sueño irlandés, esparcidos por todo el mundo, tienes algo que se parece mucho a un movimiento religioso.



Lo ingenioso de Guinness es que no sólo conecta con la gente en los países donde hay emigración irlandesa. La cerveza Guinness se exportó por primera vez a África en 1827 y, desde entonces, ha cosechado una gran raigambre. Guinness en África habla tanto de su futuro como de su pasado. Los irlandeses son gente con suerte, de verdad.

Algunas empresas le sacan mucho partido a su pasado histórico y además logran proyectarlo genialmente en el presente. Pongamos como ejemplo la empresa automovilística alemana Audi. Su clásico logotipo muestra que su pasado, su presente y

Maurice Levy, presidente de Publicis Groupe, lo resume así:

“Para mí, la idea de dejar de ser una marca y convertirte en una Lovemark supone cambiar la relación entre el consumidor y la marca. El cambio consiste en que pasas de una decisión de compra racional de una marca, a una decisión apasionada e irracional de ser leal a esa marca. Y descubrirás que, a medida que la marca se convierte en Lovemark, se le perdonarán muchos de sus fallos. Falta de innovación, falta de puntualidad o ausencia de un buen precio. En una Lovemark el vínculo entre marca y consumidor es muy fuerte. Ha pasado de un racional “lo compro porque obtengo ésto o lo otro” a un “lo compro porque me encanta”. En resumen, es lo que en Francia llamamos *les gratifications psychologiques*. Te proporciona lo que llamamos *les suppléments d'âme* (los complementos del alma). Ahora podemos estimular la lealtad del cliente, lo cual va mucho más allá de lo que puedes conseguir siendo una marca o una mega-marca. Es dar un paso de gigante”.

Luego están los sueños que inspiran empresas. La visión fundadora de Microsoft fue un gran sueño:

Un ordenador en cada despacho y en cada casa.

Por supuesto, a finales de los noventa este sueño ya se había hecho realidad casi por completo, así que empezaron a pensar en uno nuevo. Los oficinistas reemplazaron al visionario. Se decidieron por:

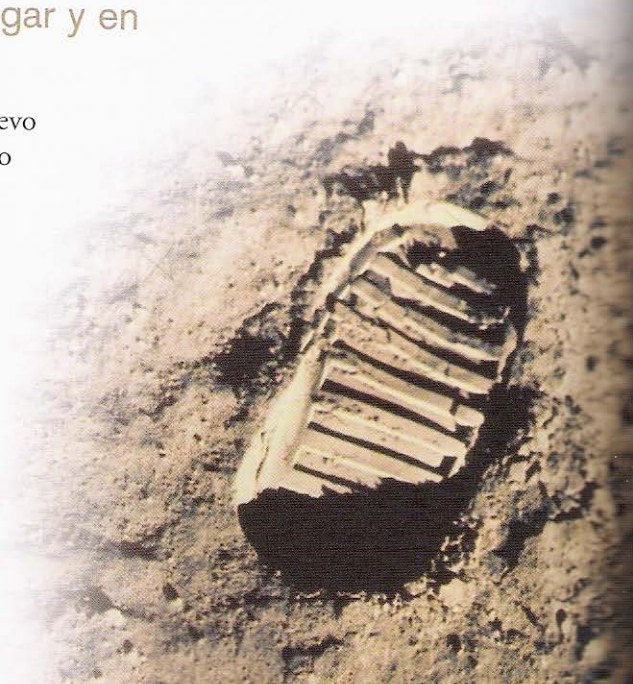
Ofrecer poder a la gente, gracias a un software maravilloso, a cualquier hora, en cualquier lugar y en cualquier terminal.

¡Guau, menuda frase! Volved a empezar de nuevo chicos. ¿Qué os parece lo siguiente como sueño realizable y cargado de emoción?:

“Creo que esta nación debería comprometerse a alcanzar el objetivo, antes de que acabe esta década, de enviar a un hombre a la Luna y hacerlo volver sano y salvo a la Tierra”.

[Presidente John F. Kennedy. Discurso al Congreso de Estados Unidos, 25 de Mayo de 1961]

Neil Armstrong, Apollo 11, 20 de Julio de 1969: Misión cumplida.



Uno de los secretos empresariales menos comprendidos de nuestro tiempo ha sido el del Tío Walt de Walt Disney:

**“Si puedes soñarlo, puedes hacerlo”.**

Uno de los más clásicos mercaderes de sueños es Harley-Davidson. La marca le dio la vuelta a su suerte al comprender que los cincuentones siguen queriendo rocanroleo.

Sueñan que un día también ellos “lo enviarán todo al infierno y se lanzarán a la aventura”.

No importa que te lances a la aventura por las carreteras interestatales respetando el código de circulación, el sueño Harley es tan real como el rugido de su motor. La libertad y el espíritu aventurero son quienes mandan.

Anita Roddick entendió el poder de los sueños.

Fueron sus sueños los que alimentaron la pasión de The Body Shop. Desde su diminuta tienda abierta en Brighton, Inglaterra, en 1976, The Body Shop ha crecido hasta contar con 1.900 tiendas en casi 50 países.

La filosofía personal de Anita Roddick puso en marcha un imperio empresarial cuyo leit motiv es la responsabilidad social corporativa. The Body Shop despierta los sueños que sus consumidores tienen sobre un mundo mejor. Es un sueño con ingredientes exóticos y misteriosos como el aceite de jojoba, bergamota y caléndula. Los sueños de Roddick siguen vivos incluso después de que ella dejara la dirección general de la compañía. Como decía uno de los anuncios de The Body Shop:



“Si crees que eres muy pequeño para causar algún tipo de impacto, intenta irte a dormir a la cama con un mosquito.”

## 4. Cuida de tus mitos e iconos

Nada mejor para hacerte oír en medio de la confusión diaria que los mitos e iconos. ¿Por qué? Porque son memorables, y la memoria es la fuente en la que bebe el corazón. Muchas grandes Lovemarks son también grandes iconos.



### El Teatro de la Ópera de Sydney

Diseñado por el extraordinario arquitecto danés Jørn Utzon. Sus hinchidas velas simbolizan la confianza australiana y el vínculo emocional que une a la ciudad de Sydney con el océano. La idea que lo inspiró surgió de dividir una pequeña esfera de madera en gajos, como si fuera una naranja. La maqueta original está en la colección del Museo de Arte Moderno de Nueva York (otro icono).



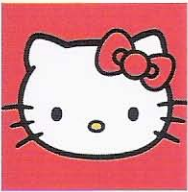
### El Swoosh de Nike

Coge tu bolígrafo y marca en la casilla de las más grandes campañas de marca del siglo XX. El diseño del *Swoosh* de Nike es una marca registrada diseñada por Carolyn Davidson en respuesta al encargo de Philip Knight de diseñar algo que sugiriera “movimiento”. No cabe duda de que puso en marcha una montaña de material deportivo y cambió para siempre el mundo del diseño de logos. En Internet existen algunos sitios web de fanáticos que diseñan un mundo “swooshficado”.



En tiempos de crisis y de peligro, los iconos de la cruz y la media luna de **Cruz Roja Internacional** y del Movimiento de la **Media Luna**, llaman la atención y emocionan. Son símbolos de verdadero asilo y ayuda. Fundado en 1863, el movimiento ha logrado que sus iconos perduren de la forma más simple posible.

La Cruz Roja Internacional y La Media Luna Roja mantienen sus promesas de aliviar el sufrimiento humano allí donde las puedas encontrar. La cruz y la media luna simbolizan ese objetivo tan inspirador.



### Hello Kitty

Creada a partir de una idea tan Lovemarks como que “un pequeño regalo puede provocar una gran sonrisa en un niño”, la famosa gatita japonesa sin boca les encanta a los niños, y adolescentes, de todo el mundo.



### Nelson Mandela

Un hombre que se ha convertido en el paradigma de obrar con justicia y ser fiel a tus principios.



### Starbucks

El logo en forma de medallón señala el aroma de café fresco en todo el mundo. ¡Qué idea tan genial la de esta empresa de Seattle decidir llamarse igual que uno de los personajes míticos de la clásica novela *Moby Dick*!



### El Smiley

Utilizo muy a menudo esta imagen icónica. Tanto en forma de garabato al pie de mis notas como en brillantes chapas amarillas, la cara de Smiley es tan sencilla como un rayo de sol.





Crear personajes icónicos para M&M's fue una gran idea. Fue lo que los impulsó, más allá de los fundadores, el señor Mars y el señor Murrie, hasta el paraíso de los iconos. Y cuando los colores Amarillo y Rojo se nombraron a sí mismos "golosinas portavoces" del nuevo milenio, la puntuación del atributo Amor se disparó por las nubes.

**Los M&M's funcionan como iconos no sólo por su personalidad gráfica tan irresistible, sino también por su actitud y estilo festivos, por su humor e irreverencia. Son golosinas con un atractivo egocentrismo. Niños grandes.**

Las relaciones que una Lovemark establece son muy exigentes. No puedes convertirte en Lovemark y luego echarte a dormir. Los iconos también necesitan Amor. La familiaridad se puede convertir muy fácilmente en indiferencia. O en algo peor.

Al igual que las Lovemarks, los iconos también deben estar a la altura de las esperanzas, temores y necesidades de las nuevas generaciones.

El poder de muchos iconos emana del toque especial de las personas que los crearon. Tengo una gran admiración por los profesionales del diseño, pero a veces, la metodología de los profesionales puede llegar a eliminar la pasión. Un gran icono es directo. Es la respuesta a una necesidad y no sólo un paso más del desarrollo corporativo de una empresa.

¿Mi elección para una futura Lovemark mundial? El Prius, ese maravilloso coche de Toyota para el siglo XXI.



## 5. Usa tu inspiración

Inspiración: “Idea súbita, brillante u oportuna”. Buena definición. La inspiración tiene el poder de transformar vidas. Puede ayudar a navegar por estos tiempos locos, accidentados y maravillosos.

Creo que la cosa más importante que un adulto puede hacer por un niño, un líder por su gente, un producto por su dueño, y un espectáculo por su público, es inspirarlos.

Sólo las marcas inspiradoras pueden ser Lovemarks. Lo descubrí estudiando algunos de los mejores equipos deportivos del mundo para escribir el libro *Peak Performance* con mis compañeros.

Nuestra pregunta era: “¿Qué hacen las organizaciones de elite para mantenerse siempre en pleno rendimiento?” Podíamos habernos preguntado también “¿y por qué estas organizaciones son casi siempre Lovemarks?”

¿Quieres ver el Amor en acción? Asiste a un partido de tu equipo local y observa las caras de los aficionados cuando éste marque. Piénsalo por un

momento: ¿cuáles son los programas con más audiencia en todo el mundo?

Qué experiencia tan increíble fue ganar la campaña de los Juegos Olímpicos de 2004 con Saatchi & Saatchi. ¿Nada es imposible? Y que lo digas.

Los Juegos Olímpicos han inspirado a generaciones enteras de todo el mundo desde los primeros juegos modernos en 1896. Aunque ahora se hayan convertido en una enorme maquinaria de mercadotecnia, siguen siendo escrupulosamente fieles al espíritu inspirador que los convirtió en algo totalmente diferente a cualquier otra cita deportiva. El Espíritu Olímpico se define como Alegría en el Esfuerzo, Amistad y Juego Limpio, Sueños e Inspiración y Esperanza.

Con iconos sensacionales como los anillos, la antorcha, la llama y las medallas, a los que hay que sumar la excitación de las inauguraciones y las competiciones, la Intimidación del logro personal y la pasión de miles de atletas compitiendo, los Juegos Olímpicos son una Lovemark de manual. Cualquier empresa que aspire a convertirse en Lovemark debería organizar al menos una vez al año un taller de un día de duración para estudiar este sensacional acontecimiento deportivo.

Nuestro estudio con equipos que la gente sigue apasionadamente – el equipo de críquet australiano, el FC Bayern Múnich, los Yankees de Nueva York – reveló que este mismo espíritu inspirador caracteriza a las grandes Lovemarks.

Como escribimos en *Peak Performance*: “Los aficionados experimentan pasión, júbilo y pesar; encuentran sentido y propósito en su entrega al equipo y al código deportivo elegido”.

Pero no sólo se encuentra inspiración en el deporte. El gigante francés del diseño, Philippe Starck, es innovador, inteligente y poético. Me entusiasma que ideara el exprimidor de limones Juicy Salif para Alessi porque es precioso. Incluso si esta maravilla en forma de cohete no exprimiera limones, seguiría siendo una fabulosa posesión. Es un clásico del diseño y un éxito de ventas. Starck ha inspirado a millones de personas que pensaban que los objetos bellos sólo estaban al alcance de los ricos y les ha animado a exigirle más al diseño en las cosas que usamos de forma cotidiana. Como él mismo dice:

“El reinado de lo poético ha empezado”.

Recientemente encargué al pintor neoyorkino Sean Landers que pintara un gran cuadro que él llamó *Becoming Great* (Alcanzar la grandeza).

“Cuando era profesor animaba a mis alumnos a hacer cosas casi por capricho, incluso si no entendían el porqué. Mi razonamiento era que, aunque durante algún tiempo fuese un misterio para ellos, más tarde, al mirar atrás encontrarían un patrón que haría que empezaran a tener sentido. El arte entraña un elemento de misterio.

Lo que hace grande una obra de arte siempre está entre tu idea y lo que de verdad plasmas en la tela con tus manos. Siempre es una enorme sorpresa, siempre es diferente de lo que esperabas.

A lo largo de los años he aprendido a situarme en un lugar donde puedan ocurrir cosas accidentalmente, donde pueda aprovecharme de cada pequeño misterio. Se trata de un extraño proceso de descubrimiento. Sé que mi idea inicial es un simple punto de partida, nunca el de llegada.

*Becoming Great* acabó siendo una imagen del pensamiento. Al menos eso es lo que me parece a mí. Representa la forma en la que los pensamientos pueden ser destellos de cosas que se nos ocurren. Y en otros momentos cosas que fluyen a la deriva, uniéndose unas a otras por casualidad. Cuando lo empecé nunca lo concebí como una especie de imagen gráfica del pensamiento. Fue algo que sucedió. A medida que evolucionó se iban produciendo todos esos descubrimientos. Cosas que surgían de lo desconocido. Misterios”.

[Sean Landers, pintor]

M ALL  
HOPE SOME  
T HIM THERE IS.  
MINE, NOT IN  
TYPE OF THIS  
IM LAST NIGHT  
E. IN SHORT  
THE AD

1. Pide a todos tus compañeros de trabajo una historia que explique por qué tu marca es especial para ellos. Cuanto más diversas sean las historias, más rica es la marca.

2. Invita a la gente a preguntar todas aquellas cuestiones sobre tu marca que siempre quisieron saber pero nunca se atrevieron a preguntar (gracias, Woody Allen). Ponlas en tu orden del día durante las próximas cuatro semanas.

3. ¿Cómo les contarías a tus clientes lo mucho que amas tu marca? Si crees que les dejarías indiferente, replantéate la manera en la que les hablas.

4. Pide a tres amigos, que no trabajen en tu mismo sector, una historia sobre una de tus marcas. Si no se les ocurre ninguna, te queda mucho trabajo por hacer.

5. Haz una lista de historias, que traten de tus competidores, que te gustaría que fueran sobre tu marca. A continuación, ponte manos a la obra y haz que sean tuyas.

Cinco cosas  
que hacer mañana

A large, vibrant red fabric structure, possibly a canopy or a large-scale art installation, is suspended in a mountain valley. The fabric is draped and billows, creating a series of deep, curved folds. It is held up by cables that run across the sky. In the background, there are rugged, rocky mountains under a clear blue sky. The foreground shows a dirt path and several small figures of people, providing a sense of scale to the massive structure.

Capítulo 9

# THE HUMAN TOUCH

Mi interés por la Sensualidad nació de mi frustración con Tide. Cuando estaba en Procter & Gamble, estaba convencido de que tenía una identidad visual magnífica, la diana amarilla y naranja. Pero por aquella época vendíamos Tide utilizando exclusivamente el argumento de la eficacia. Un día, vi a Neil Young en un estudio de grabación con una camiseta de tirantes con el logo de Tide. Me sugirió tantas posibilidades que **pensé: "Eh, eso no es justo. El logo de Coca-Cola está en todas partes y el de Tide no se ve en ningún sitio".**

No tenía sentido. Coca-Cola apaga tu sed. Tide limpia la suciedad. Y hay tanta suciedad que limpiar como sed que apagar. Tide debería estar en los lugares donde hay suciedad. Es decir, en todas partes.

Así que nos pusimos a investigar su imagen partiendo de los cinco sentidos, para aprovechar todo el potencial de inmediatez y seducción. Marie McNeely y su equipo invadieron la calle con vallas de Tide e hicieron que la marca alcanzara récords de cuotas de mercado.

En mi apartamento, la lavadora está al lado del baño. El día que me instalé hicimos la colada. Tide. Downy. Bounce. ¡Guau! Cuando entré en el baño olía a limpio y fresco. Me levantó el ánimo.



Hablando de los sentidos, hay un día que no olvidaré nunca. Mi primera visita a Oriente Próximo en 1972. Beirut. La deslumbrante luz y esas texturas increíbles, el caos del tráfico y la gente, los colores brillantes y la oscuridad, los misteriosos olores de un mercado callejero. Podías saborear el aire.

Al cabo de un par de días estaba exhausto por toda aquella extraña riqueza sensorial. Pese a que soy del tipo de persona a la que le encantan los cambios, me sentía abrumado. Como muchos antes que yo, estaba experimentando el choque cultural. ¿Su cura? Tomarse un descanso. Dejar que los sentidos se recuperen. Calmarse. Asimilarlo. ¡Y luego volver a experimentarlo! Más tarde, cuando descubrí que, en inglés la palabra “sentidos” viene del latín *sentire*, ¡todo cobró sentido!

## Los sentidos son la vía rápida para llegar a las emociones humanas.

Directos, provocativos, inmediatos. Difíciles de burlar. Y aún más difíciles de anular. Los sentidos hablan a la mente en el lenguaje de las emociones, no de las palabras. Las emociones nos alertan de lo importante que son los descubrimientos de los sentidos, no sólo para nuestro bienestar, sino también para nuestra propia supervivencia.

Todo nuestro conocimiento nos llega a través de los sentidos, y éstos son mucho más que unos sofisticados receptores de información. Los sentidos interpretan y establecen prioridades. Cuando sentimos que hay conexión emocional decimos: “Tiene sentido”.

Las Lovemarks las crean los vínculos emocionales con los consumidores, y lo hacen yendo más allá de los argumentos racionales o los beneficios de producto. Necesitamos aprender el lenguaje de los sentidos para lograr que esto suceda. Sin embargo, es una tarea más ardua que limitarnos simplemente a añadir más fragancia, sabor o textura, o subir el volumen.

En el mundo sensorial, la carrera permanente a la búsqueda de lo más rápido, lo más brillante o lo más sonoro, se agota en sí misma muy pronto. La gente desconecta y la pierdes. Las Lovemarks necesitan Sensualidad, pero la necesitan con un toque humano.

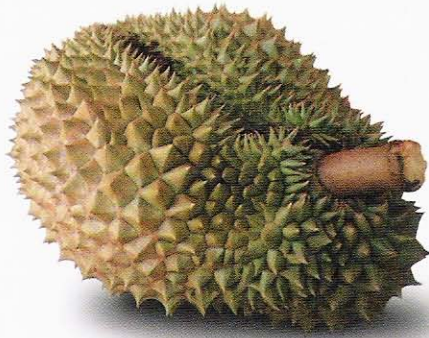
## ¿Por qué los sensualistas tienen tan mala prensa?

Deberíamos rastrear el mundo en su búsqueda.



Estos sectores industriales necesitan conectar con lo que la gente siente y quiere, y no limitarse a explotar lo que se puede producir. Las únicas conquistas vendrán de la mano de la suma. Sabor *más* Textura. Vista *más* Sonido. Sabor *más* Tacto. Olor *más* Sabor.

Nuestros sentidos trabajan unidos, y cuando los estimulamos al mismo tiempo, los resultados son inolvidables. Pregúntele a cualquiera que haya probado el durian, esa fruta asiática que parece un mango agresivo y huele como una alcantarilla.



Los que han conseguido superar su olor, dicen que su sabor es algo tan maravilloso que no parece de este mundo. Pero, ¿quién se atreve a comprobarlo?

Y es cuando los sentidos trabajan al unísono cuando surge ese indefinible sexto sentido que llamamos intuición. Imposible de medir, no se tiene en cuenta al hacer cualquier cálculo empresarial. Y sin embargo, cuando tu misión es conectar con los consumidores, la intuición importa mucho.

# La carrera para apoderarse de los sentidos

Durante los últimos veinte años, he visto como la ciencia y la tecnología aumentaban rápidamente su dominio del mundo de los sentidos. Instrumentos de alta tecnología diseñados para medir efectos minúsculos. Cientos de publicaciones y patentes.

¿Qué es lo que impulsa esta actividad frenética? Entender cuán importantes son los sentidos en las decisiones humanas para la toma de decisiones y la persuasión. Entender los malentendidos sobre el funcionamiento de esa relación. Hasta ahora, los planteamientos y aproximaciones han sido demasiado simplistas, demasiado analíticos y racionales, centrados en exceso en la medición.

## Las Lovemarks son el eslabón perdido

En las últimas décadas, se han realizado grandes inversiones en innovaciones sensoriales. La receta secreta del Coronel de KFC, la forma de la botella de Coca-Cola, el aroma de miles de perfumes, increíbles columnas de sonido para uso doméstico, tejidos que tratan de reproducir todo tipo de superficie natural que puedas imaginar. Cualquier cosa que podamos llegar a sentir, pronto podrá ser reproducida.

*The Economist* nos revela que las ventas globales de la industria de sabores y fragancias representan más de un tercio de los treinta y cinco mil millones de dólares anuales del mercado de ingredientes alimenticios. Y eso es sólo el principio. La prometedora biotecnología está prácticamente sin explotar.

Se trata de un mercado enorme, pero todavía muestra grandes carencias en dos aspectos fundamentales: la imaginación y las ideas. Cuando estudio lo que sucede en el sector de los sabores, la comida y las fragancias en todo el mundo, descubro que están atrapados en una triste carrera descendente que les llevará a convertirse en productos genéricos. Se obsesionan con todo lo que debería considerarse mero requisito de partida: la consistencia, la facilidad de producción y la eficiencia. Se centran sobre todo en ingredientes, formas y superficies, pero siempre con el fin de dominarlos, no para darles rienda suelta.

### Tacto.

La piedra caliza del suelo de mi apartamento

### Vista.

El estéreo B&O con acabado en bronce hicieron

### Oído.

Mi iPod.

¡4.475 canciones hasta ahora

### Gusto.

La salsa HP, comprada en Myers de Keswick, en el barrio carnicerías. Mis raíces de Louisiana

### Olfato.

Tide. Downy. Bounce. La fragancia del verano



## Encontrarle el sentido a los sentidos

Vista, oído, olfato, tacto y gusto. Todos estamos dotados de una amplia variedad de sentidos. Tradicionalmente, los hemos limitado a los Cinco Grandes.



Pero no olvidemos nuestros otros sentidos vitales, los que están permanentemente controlando nuestro cuerpo: ¿Tenemos frío o calor? ¿Estamos erguidos o no? ¿Recibimos suficiente oxígeno? ¿Ponemos un pie delante del otro? ¿Estamos caminando?



Los sentidos humanos son extraordinariamente refinados. Al parecer, sólo necesitamos 50 microsegundos para darnos cuenta de que hay un fallo en la sincronización de nuestros sentidos.



Es extraño que conforme nuestras vidas y experiencias se han vuelto más complejas, nosotros tendamos a quitar importancia a nuestros sentidos, en lugar de prestarles más atención. Sin embargo, siguen siendo nuestros sentidos los que nos mueven a actuar. El olor a humo nos pone inmediatamente en estado de alerta. ¿Luchar o huir? Pero los sentidos también nos calman y sosiegan. Acariciar la piel suave de un bebé. Respirar la brisa salada del mar.



La variedad de sentidos humanos es extraordinaria. Demos gracias a la evolución, una vez más. El mundo cambia constantemente. ¿Quién ganó el juego de la evolución? Quien lo sepa que levante la mano. Respuesta: aquellos seres que reaccionaron con mayor velocidad a una mayor cantidad de información y estímulos. Y fue una victoria fácil.

Los sentidos nos alertan, nos inflaman, nos advierten y también nos llenan el corazón de júbilo. Nos han protegido y enriquecido a lo largo de toda nuestra historia evolutiva.

Sin Sensualidad nuestra existencia se volvería insoportablemente insípida y hasta imposible.

Crayola es, si escucho a mi corazón, una marca sensorial. Sienten pasión por combinar el color, el olor y el tacto de los lápices sobre el papel para crear una experiencia sensorial inolvidable. Su éxito es tal que la Smithsonian Institution, de Washington D.C., cuenta su historia.

A muchos de nosotros, el olor de las ceras Crayola nos transporta directamente a nuestra infancia. ¿Quién sabía, además de los investigadores de Yale University, que el olor a ceras ocupa el lugar dieciocho entre los veinte olores más reconocibles por los estadounidenses... con el café y la mantequilla de cacahuete ocupando el primer y segundo lugar del palmarés?

Durante los últimos cien años, Crayola había producido más de seiscientos colores. Era hora de centrarse así que, en junio de 1990, los propietarios de Crayola, Binney & Smith, decidieron retirar algunos de los colores más antiguos y sustituirlos por otros, más vivos e intensos. Era una decisión sensata y racional que respondía a los cambios del entorno en el que viven los niños. Programas de televisión, ropa, juguetes, todos son un espectáculo de colores muy vivos.

“No tan rápido”, dijo un grupo de *fans* de Crayola. Haciéndose llamar los “RUMPS” -Raw Umber and Maize Preservation Society (Sociedad para la Conservación del Sombra Cruda y el Amarillo Maíz)- montaron piquetes ante las oficinas centrales de Crayola en defensa de esos dos colores que habían sido eliminados. A los RUMPS se les unieron otro grupo de furiosos: CRAYON -Committee to Re-establish All Your Old Norms (Comité para reestablecer todas vuestras viejas normas)- .

Al reconocer esta Lealtad Más Allá De La Razón en cuanto la vieron, los de Crayola dieron marcha atrás rápidamente y relanzaron los viejos colores en una colección conmemorativa especial.

La verdad es que Crayola se ha plegado demasiado rápidamente al espíritu de cada época. Como cuando cambiaron el memorable nombre “Carne” por el insípido “Melocotón”. O como cuando decidieron cambiarle el nombre al color “Rojo Indio” y le pidieron sugerencias a los consumidores. No era mala la idea, lo malo fue que eligieron “Castaño”, desechando la intrigante alternativa “Marrón Guante de Béisbol” o la fantástica “Cera Antes Conocida como Rojo Indio”.

En 2003, una vez más embarcados en otra operación de discontinuación, pidieron a sus consumidores “salvar un color”. Cinco estaban en la picota, sólo uno se salvaría. Jodi, un Consumidor Inspirador, explicó en [www.iwilldare.com](http://www.iwilldare.com):

“Los cinco colores candidatos a la eliminación son Burnt Sienna (Siena Tostado), Blizzard Blue (Azul Ventisca), Mulberry (Mora), Teal Blue (Azul Cerceta) y Magic Mint (Menta Mágica). Sí, Magic Mint... ¿qué demonios de color es Magic Mint? Y además, las ventiscas no son azules, así que deberíamos descalificar inmediatamente el Blizzard Blue. ¿Qué le ocurrirían a las escenas otoñales si eliminan el Burnt Sienna? ¿Y a los caballos? ¿Y a la gente de pelo castaño? ¿Y a los puentes, a las cabañas de troncos o a las ondulaciones ambarinas de los cereales? No sería posible dibujar ninguno de ellos sin Burnt Sienna. Raw Umber no serviría. El marrón es demasiado simple. Bittersweet (Agridulce) no da la talla. Necesitamos el Burnt Sienna. Entrad en Crayola.com y votad para salvar el Burnt Sienna.

Gracias,  
Jodi (pásalo si quieres)”



## Los sentidos del mundo

Nuestros sentidos nos hacen recordar quiénes somos, y qué nos resulta conocido y seguro. La textura tanto de la sopa árabe Molokhiyya como de la sémola de maíz, son ofensivas para muchos paladares. A los japoneses les resulta alarmante la gesticulación de los europeos al hablar. Las mismas especias que producirían graves quemaduras en algunos labios sólo hacen sudar ligeramente a los aficionados al curry Mumbai. Una rápida búsqueda en Internet nos enseña que al parecer los inuits tienen muchas palabras distintas para nombrar distintos tipos de nieve que a mí me resulta imposible diferenciar.

**KATIKSUNIK**

nieve ligera

**ANIU**

nieve dura

**ILUQ**

nieve fina en una ventana

**POKAKTOK**

nieve que parece sal

**APUT**

nieve en el suelo

**MASSAK**

nieve acuosa

**AKILLUKKAK**

nieve blanda

**SILLIK**

nieve helada

**MILIK**

nieve blanda

**SISUUK**

avalancha

**PUKAK**

nieve que parece azúcar

**KATIKSUGNIK**

nieve lo bastante ligera como para andar sobre ella.

**IMALIK**

nieve húmeda que cae

**SULLARNIQ**

nieve que trae el viento

**APUN**

nieve

**APINGAUT**

primera nevada

**QANIIT**

nieve en el aire

**NITTAALAQ**

nieve espesa en el aire

**AYAK**

nieve que ha caído en la ropa

**APUTITAQ**

tramo nevado

**KANNIK**

copo de nieve

**NUTAGAK**

nieve polvo

**APIRLAAT**

nieve que acaba de caer

**KAIYUGLAK**

nieve en ondulaciones

**PERKSERTOK**

nieve con ventisca

**ANIUK**

nieve para usar como agua

**APUSINIQ**

nieve en ráfagas

**MIULIK**

aguanieve

# Virgin

Richard Branson debe ser uno de los grandes sensualistas de nuestro tiempo.

El único establecimiento de gran tamaño donde compro música es Virgin. (El mejor sitio "pequeño" es Hear, en Seattle. Pruébalo). Con sus puntos de escucha con auriculares dentro de sus tiendas, Virgin fue el primer establecimiento que me permitió escuchar la música que yo quería escuchar, no la que algún punk quisiera pinchar.

Virgin Atlantic es un triunfo de los sentidos. Desde la sala de música de la clase Upper-Class hasta los elegantes asientos reclinables de la cabina. He visto a adultos talluditos que se pasaban veinte minutos jugando a elevar y reclinar los lujosos asientos rojos abatibles. Por no hablar de los masajes, los tratamientos faciales y el bar.

En lo que a compras a bordo se refiere, Virgin supera los clásicos licores, tabaco y perfume con una colección de productos muy inteligente. ¿Y cómo los agrupan? Acertaste, por cada uno de los sentidos.

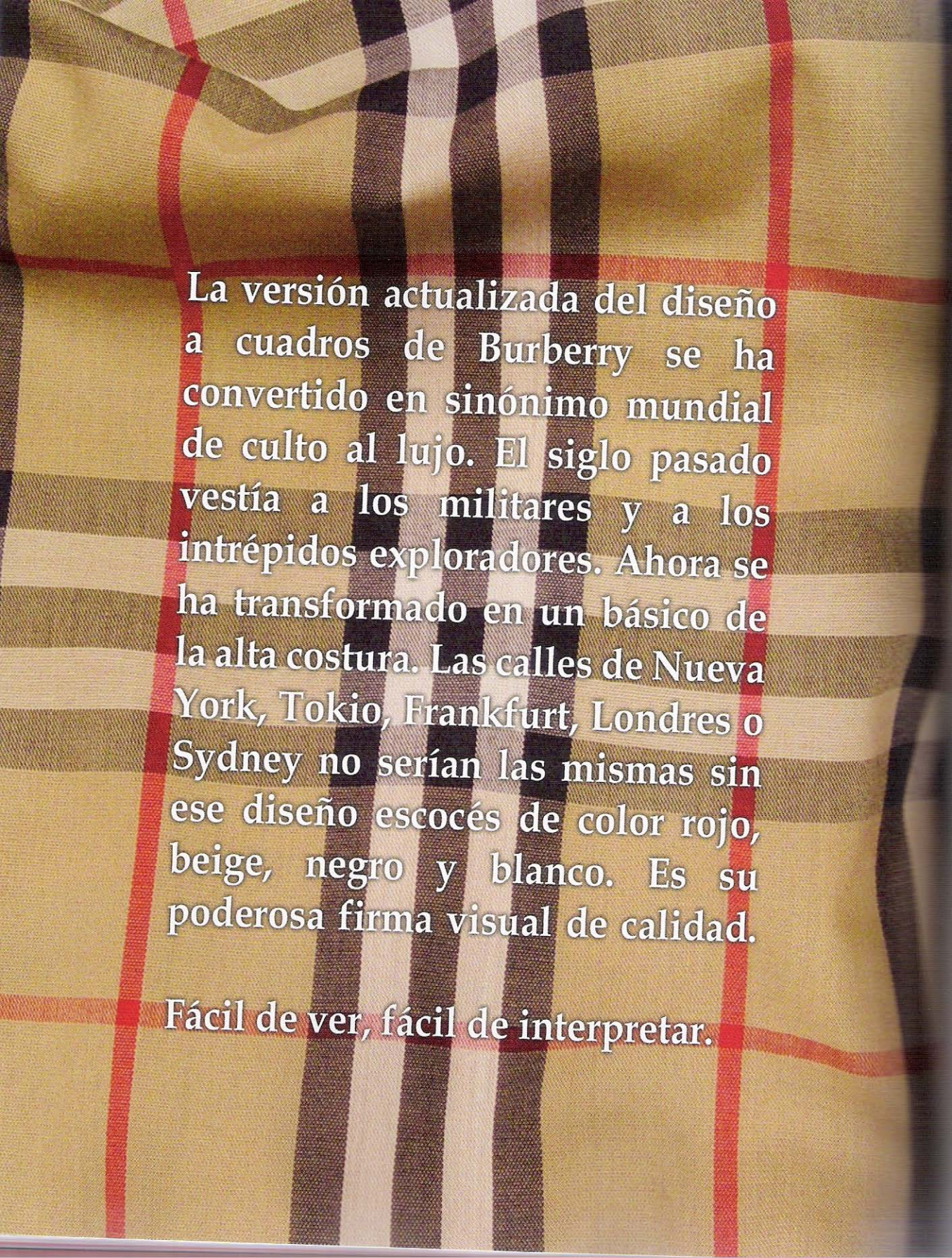
## En un día claro se puede ver hasta el infinito.

La vista es una maravilla. Nuestros ojos absorben una increíble cantidad de información y lo hacen rápidamente. Así que no es de extrañar que el procesado de toda esa información nos ocupe alrededor de dos tercios de nuestro córtex cerebral.

Pensamos en imágenes, no en palabras. Es un hecho. Prueba a decir "TIGRE" a un amigo y pregúntale qué ha visualizado en su mente. No serán las letras T-I-G-R-E, te lo aseguro.

No, habrá visto una mancha naranja con rayas negras. Por eso todos los cursos de técnicas de memorización utilizan imágenes e historias visuales para ayudar a la gente a memorizar cosas.



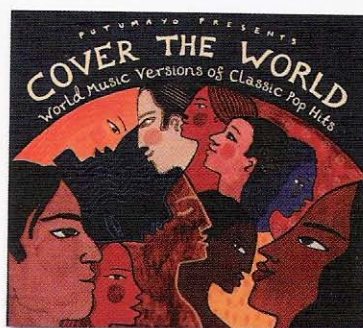
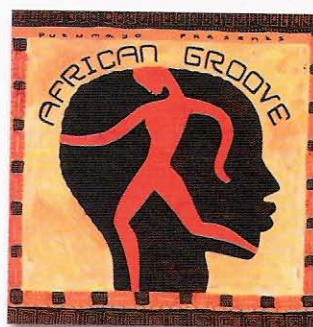
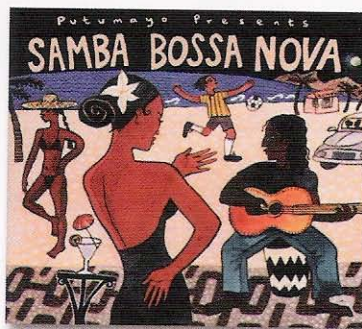


La versión actualizada del diseño a cuadros de Burberry se ha convertido en sinónimo mundial de culto al lujo. El siglo pasado vestía a los militares y a los intrépidos exploradores. Ahora se ha transformado en un básico de la alta costura. Las calles de Nueva York, Tokio, Frankfurt, Londres o Sydney no serían las mismas sin ese diseño escocés de color rojo, beige, negro y blanco. Es su poderosa firma visual de calidad.

Fácil de ver, fácil de interpretar.

También Putumayo World Music tiene una identidad visual distintiva. El atrevido diseño gráfico de todas las carátulas de sus discos compactos es obra de Nicola Heindl. En su trabajo se unen tradición y modernidad, igual que ocurre en la música del sello Putumayo. Dan Storper lo explica:

“Compré una tarjeta de felicitación que había diseñado Nicola cuando yo estaba en Inglaterra, hace doce años. Por casualidad, una amiga suya, Susan Brynner, era responsable del escaparatismo de nuestras tiendas, y vio la tarjeta de felicitación colgada en mi tablón de anuncios. Me mencionó que Nicola iba a venir de Londres y me preguntó si me gustaría conocerla. Me interesaba mucho, sobre todo porque ya había decidido lanzar una colección de discos compactos y pensaba que su estilo podría funcionar muy bien. Nicola aceptó crear las primeras carátulas y, al cabo de un tiempo, firmamos un acuerdo de exclusividad a largo plazo para crear todo tipo de productos comerciales. Actualmente estamos preparando una serie de productos utilizando sus ilustraciones, entre ellos tarjetas temáticas para notas, cuadernos de viaje, calendarios y libros”.





# “Mamá, ¿de qué color es el universo?”

En el año 2002, dos astrónomos de la Johns Hopkins University se retractaron espectacularmente de una anterior declaración: El universo, anunciaron, no era de color turquesa pálido, **sino beige**. Karl Glazebrook e Ivan Baldry habían sido víctimas de un malentendido creado por un virus en el software de su ordenador, y Karl lo confesó todo. “Es muy embarazoso, pero así es la ciencia. No somos políticos. Si cometemos errores, los admitimos. Así es como funciona en ciencias”.

Puede que sean científicos, pero desde luego saben lo que hace tener un buen nombre. Se imaginaron que decir simplemente “beige” no tendría impacto. Así que recurrieron a sus colegas.

Las diez primeras sugerencias de otros astrónomos de la Johns Hopkins fueron:

Cappucino Cósmico, Crema Cósmica, Verde Astrónomo, Almendra Astronómica, Marfil Cielo, Univeige, Latte Cósmico, Beige Pim Pam Pum del Big Bang, Caqui Cósmico, Sopa de Almeja Primigenia.

## Píntalo de negro

En Nueva Zelanda, donde tengo mi hogar, el color **negro** tiene connotaciones casi religiosas. Allí, el **negro** es el color de la **pasión**, el color del **compromiso** y de la **victoria**. Los neozelandeses **sangran en negro**.

Todo empezó con los legendarios **All Blacks**. Llevan botas **negras**, calcetines **negros**, pantalones **negros** y camisas **negras**. Se dice que van a los partidos vestidos de luto por sus contrincantes.

Y ese espíritu es contagioso. Entre otros equipos neozelandeses están los **Tall Blacks** (negros altos) de baloncesto, y los **Black Caps** (gorros negros) de críquet.

Desde hace años se hacen peticiones públicas para cambiar la actual bandera nacional de Nueva Zelanda. Cuentan con todo mi apoyo. Se pretende pasar de la bandera de la Union Jack británica y las cuatro estrellas de la Cruz del Sur a una bandera **negra**, cruzada por el famoso helecho plateado de Nueva Zelanda. La auténtica representación del espíritu de Nueva Zelanda.





## Torre de control

El color es un negocio que mueve miles de millones de dólares, y Pantone va en cabeza, controlándolo. Suelo ver a muchos diseñadores y todos ellos comparten una misma herramienta. El muestrario con la gama de colores de Pantone. A pesar de que Pantone ahora dispone de tecnología en Internet para combinar colores, todavía te sigues encontrando esos gruesos e inconfundibles muestrarios en las estanterías, en las mesas y junto a las pantallas de ordenador de medio mundo.

Pantone escribe el nuevo lenguaje del color. Miles de colores seleccionados, clasificados y con su nombre correspondiente. Miles de colores que provienen de muchos lugares distintos del mundo.

Entiendo que la consistencia y la claridad son cruciales para los fabricantes, pero este grado de control me molesta. Supongo que a medida que la gama de colores se diferencie más y de forma más minuciosa, se hará inmanejable y volveremos, de alguna forma, a los viejos tiempos.

Pantone, como la gente del Color Marketing Group, de Estados Unidos, está también en el negocio de la predicción del color.

Cuando participé en una conferencia del Color Marketing Group, me enteré de que uno de sus objetivos era predecir los colores que estarían de moda en el futuro.

El ciclo temporal que va desde la concepción, pasando por el diseño, hasta llegar a la fabricación es tan largo en algunas industrias, que muchos fabricantes tienen que tomar las decisiones sobre colores hasta tres años antes del lanzamiento al mercado.

## ¿Qué imbécil se arriesgaría a lanzar un coche naranja en un mundo donde reinen los azules?

Lo que me gustó de su forma de trabajar era el peso que tenía lo intuitivo y visceral. Buena parte del trabajo duro lo realizaban grupos de trabajo de gente que se reunía y compartía experiencias.

## Corazón en llamas

Una de las personas que probablemente ha oído sobre Lovemarks más de lo aconsejable para su salud es mi esposa, Rowena. Desde que nos conocimos en Mary Quant, en los sesenta, y ahora en nuestra caótica vida actual, siempre ha comprendido el poder de las emociones. Como profesional y como consumidora ¿quién mejor que Ro para hablar de Lovemarks en el mercado de la cosmética?

“Haber trabajado en Mary Quant hizo que amara la industria de la moda para siempre, y los maravillosos años que Kevin y yo vivimos en Oriente Próximo fueron un curso intensivo para mis sentidos. Sabores increíbles, sonidos abrumadores, olores evocadores y colores intensos.

El rojo es uno de mis favoritos. Me encanta su calidez y ese toque de peligro que aporta. La barra de labios roja, con una increíble variedad de tonos que van desde el rojo intenso hasta la paleta de rosas, es una de las más poderosas armas de mujer.

La marca de cosmética M·A·C es una de mis Lovemarks favoritas gracias a su especial comprensión del color. ¡Qué combinación de intimidad y provocación tan inteligente! Trabajé durante una época en las Naciones Unidas en Ginebra así que, cuando M·A·C lanzó su colección de colores “retro” llamada “Peacenic”, pensé que estaba hecha especialmente para mí. Y M·A·C ha celebrado el aniversario de otro icono, el conejito de Playboy, con una edición especial limitada de barra de labios. ¿No es divertido?

Mi otra Lovemark del mundo de la cosmética es Olay. La uso desde hace años y soy una *fan* empedernida. Olay forma parte de la manera en la que me cuido y cuido mi piel. Desde siempre. No consigo explicarme su precio, vistos su calidad y el elevado grado de desarrollo que ha alcanzado Olay a lo largo de los años. Y con un producto tan innovador como Regenerist, no tengo ni que pensar en el Bótox.

Mary Quant ha vuelto otra vez a mi vida después de que visitara unos grandes almacenes de moda en Tokio, el año pasado. Al ver el familiar logo en forma de margarita en sorprendentes prendas y complementos de última moda, el corazón se me paró. Me lancé sobre un bolso y varias camisetas... de no haber sido por la competencia de docenas de japonesas, hubiera comprado la tienda entera”.



## Me suena bien

Puede que todo empezara con el champagne, pero hay algo en las bebidas y el sonido que hace la boca agua. El borbotear de una fuente o el burbujeo de la cafetera.

Fabio Fernandes y su equipo de F/Nazca Saatchi & Saatchi en Brasil vendieron cerveza para un cliente apoyándose en un sonido muy simple... el “tssss” del gas al abrir la botella. Los bebedores de cerveza sólo tenían que decir “tssss” al camarero del bar para que en el acto les sirvieran una Brahma bien fresca.

Por supuesto, las casas de champagne conocen esta relación desde hace siglos.



## El “pop” al abrir una botella de champagne es uno de los sonidos más evocadores del mundo occidental.

Todos sabemos que se supone que el tapón no debe saltar pero, ¿quién se priva de esa extravagancia y de lo que promete ese sonido?

Amo la **música**. No tiene nada de sorprendente. Hago presentaciones por todo el mundo y, para hacer que las ideas fluyan, me ayudo de los títulos o de las letras de muchas **canciones** para inspirarme.

La **música** se ha convertido en la banda sonora de nuestras vidas. Asociamos **canciones** a momentos especiales de nuestras vidas y nos embarga la emoción cuando el aire se llena de las notas de la **canción** oportuna. Y no sólo la **música** tiene un papel tan poderoso. También las **letras** pueden guiar nuestro rumbo en la vida, dar valor a ejércitos y hacer que los enamorados se sientan aún más unidos.

La **música** es importante para nosotros porque puede cambiar nuestro estado de ánimo y provocar emociones profundas. Esto siempre lo hemos intuitido de forma anecdótica, pero también sabemos que las anécdotas son llamadas de atención para la ciencia. Por eso en 1995, Jaak Panksepp, un intrépido neurocientífico de la Bowling Green State University, de Ohio, se propuso ponerlas a prueba. Preguntó a varios cientos de jóvenes, de ambos sexos, por qué la **música** era importante para ellos.

## En el ojo del huracán

Mi piso en Nueva York es un paraíso de los sentidos. En Nueva Zelanda, mi familia y yo vivimos en una hermosa zona de monte natural, con palmeras tropicales y árboles kauri de 150 años de edad. Así que nuestra casa allí está en directa armonía con el paisaje.

En Nueva York, por mucho que me guste la ciudad, mi idea era desconectar. Allí vivo en medio del bullicio, pues trabajo con otras siete mil almas repartidas por todo el mundo, en un torbellino de tensión emocional. Quería volver por las noches a un hogar que fuera seguro y cálido, relajante y tranquilizador... como quien vuelve a un artículo de fe. Quería abrir la puerta y encontrarme con algo muy simple. Quería sentir lo que siento cuando me abrazan.

El arquitecto Sam Trimble respondió a mi encargo con empatía e inteligencia:

**“Acudí a textos de geología y a una enciclopedia para encontrar metáforas que me ayudaran a definir el espacio física y conceptualmente. Durante mi búsqueda, descubrí las cuevas tectónicas, unas cavernas naturales que parecen**

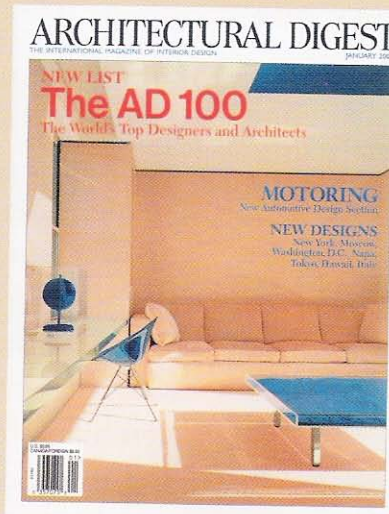
**ordenadas y estructuradas, y decidí crear un espacio que pareciera haber sido excavado, como si hubiera sido tallado en la roca”.**

Sam encargó piedra caliza portuguesa para transformar el piso en una cueva. Su superficie es multicolor, labrada por su antigua historia geológica de conchas y corrientes líquidas. Cuando ando descalzo por ella, me resulta tranquila y táctil. ¡Me acaricia las plantas de los pies!

También se usaron otros materiales naturales en el resto de la casa. La piedra de las paredes y el suelo se realzan con la suavidad de la madera y ambas se iluminan con juegos de luces y sombras.

Sam creó un espacio tan bello y sensorial que ni siquiera necesité colgar cuadros en las paredes.

Sólo tengo que entrar y el espacio, sus colores y superficies, me envuelven y me tranquilizan. La paz me libera. Me siento renovado allí. Pese a que esté lejos de Nueva Zelanda, me siento en casa.



## La emoción no fue sólo una de las respuestas, fue la respuesta.

Alrededor del setenta por ciento de personas, de ambos sexos, dijeron que la **música** era importante para ellos porque “despierta emociones y sensaciones”. La siguiente razón, a distancia de la primera, era su capacidad de “aliviar el aburrimiento”.

Desde el punto de vista de Lovemarks, las conocidas frases “la **voz** del consumidor”, “la **voz** del producto”, “la **voz** de nuestro tiempo”, deberían tomarse al pie de la letra. **Hablar** y **escuchar** son dos de los medios más poderosos para crear conexiones emocionales con cualquiera. Y necesitas las dos cosas. **Hablar** sin **escuchar** es incordiar e intimidar. **Escuchar** sin **hablar** es perder nuestra personalidad y matar la conversación.

Las marcas ya están con el tema del **sonido**, y no estoy hablando sólo de producción de anuncios televisivos. Hablo del sonido ambiente de las tiendas, los mensajes telefónicos, la sintonía de las marcas, la radio e Internet. ¡En Toyota están interesados hasta en los **silencios**!

“Con el Prius hablamos de silencio. Ya es posible medir el nivel de ruido con cifras, pero hay un tipo de quietud que puedes sentir con tu propio cuerpo. Por ejemplo, hablando de aceleración, el Prius es muy distinto de cualquier otro coche. Puedes medir la aceleración con un cronómetro, pero la aceleración percibida por tu propio cuerpo no tiene nada que ver. Por supuesto que medimos estas cosas, y fijamos unas cifras como objetivos. Pero que alcancemos la cifra que pretendíamos no significa que ya esté todo hecho. Las cifras son sólo eso, cifras. Es imprescindible que, además, sintamos la quietud y nos guste la aceleración tal y como la experimentamos al conducir el coche. Creo que estas cosas son muy importantes”.



[Masao Inoue, ingeniero jefe, División de Planificación de Productos, Toyota Motor Corporation]

# Recuperar el olor

Los sentidos humanos del olor y del gusto están tan estrechamente unidos que es difícil experimentar uno sin el otro. Juntos llegan más directamente que el resto de los sentidos a nuestras emociones, a nuestra memoria y a nuestros sueños. El olor domina al sabor. Es tan importante que tenemos sólo cuatro genes para la visión, pero más de mil encargados del olor.

Con unos cuatrocientos mil olores reconocibles en el mundo, tenemos acceso a un vastísimo archivo de posibles conexiones.

**Dicen que la memoria olfativa reside casi exclusivamente en la memoria a largo plazo.**

**¿Por qué, si no, fue el sabor de una magdalena lo que despertó los recuerdos de Marcel Proust, y no su forma o su nombre?**

Recuerdo que una amiga me contó una gran historia sobre el poder del olor. Hacía un par de meses que trataba de vender su casa, sin éxito. Cambió de agente y el nuevo le sugirió que horneara galletas justo antes de que llegara gente a ver la casa. El efecto fue inmediato. Los primeros que acudieron se quedaron con la casa. El aroma cálido y acogedor de las galletas en el horno hizo de la casa un hogar.

**“Si me dijeran ‘Di una marca que haya conseguido crecer rápidamente, hacer productos de calidad, tratar bien y con respeto a su personal y entender las diferencias de gustos y las economías de otras partes del mundo, sin dejar de crecer’, la marca que me vendría a la cabeza sería Starbucks. Lo interesante de Starbucks es que definen su producto no como una taza de café, sino como una experiencia maravillosa, una pausa, una oportunidad para relacionarse y entrar en contacto con la comunidad. Sus establecimientos son ese tercer espacio en medio de las prisas y el agobio de la vida cotidiana. No venden café, y lo saben. Venden algo mucho más emocional. El otro día bromeaba con alguien diciéndole que en los viejos tiempos te llevabas el café a la oficina. Ahora con el Wi-Fi en Starbucks, te llevas la oficina al café. Es un éxito asombroso”.**

[Alan Webber, fundador y director de *Fast Company*]

Si es el olor o el sabor en lo que más se apoya Starbucks, eso está por debatir. Esta extraordinaria empresa ha construido un verdadero imperio en torno a un grano marrón oscuro. Al asegurarse de que el aroma a café flote en el ambiente de sus locales, Starbucks ha creado un lugar diferente donde a sus clientes les encanta estar. Y todos los demás han tomado buena nota.

## El mundo de la distribución se está transformando a medida que se descubre el potencial de los sentidos.

Nos estamos adentrando en el paraíso de las muestras. El lugar favorito de los sensualistas. Se empieza a permitir que los jabones, las pinturas o los alimentos horneados huelan exactamente a lo que son. De repente, se ve bien que un mercado de pescado huela a... mercado de pescado.

Por lo que respecta al sabor, hoy es difícil de creer que el *sushi*, el apreciadísimo aperitivo japonés, antes se percibía en Occidente como un vulgar pescado frío y húmedo envuelto en algas. ¿La lección Lovemark? No descartes un sabor sólo por que no te guste la primera vez. A mí no me gusta el de Red Bull, pero a millones de personas les encanta.

A los *fans* de la F1 no les llaman “petrol heads” (“cabezas de gasolina”) por casualidad. ¡Qué locura sensorial son hoy las carreras de Fórmula Uno! El humo de la gasolina rica en octanos, el rugir de los motores, el olor de la goma quemada de los neumáticos. Embriagador. Pon un uno por ciento de esa energía en cualquier otro negocio y tendrás algo sensacional entre las manos. Por algo sensacional y sensaciones son palabras de la misma familia.

Cada uno de nosotros tenemos un olor personal tan característico como una huella dactilar. ¿Por qué entonces han sido tan tímidas las empresas a la hora de usar el más sensorial de los sentidos?

## ¿Por qué tan pocas empresas tienen su propia fragancia?

En mi opinión, el olor es tan directo, tan personal y tan específico, que la gente retrocede a la hora de entrar en ese terreno. Y sin embargo, si la tocas bien, puedes ganar el partido.



# Con el corazón en la boca

En la pasada década hemos aprendido más sobre los cinco sabores básicos -amargo, dulce, salado, ácido y el recientemente descubierto *umami*\* - que en los dos mil años anteriores.

## Estamos en los albores de una revolución del sabor.

El sabor (y el olor como su ingrediente fundamental) es hoy un componente fundamental de investigación y desarrollo. El problema es que, de todos los sentidos, el sabor continúa siendo el más difícil de medir. Es profundamente subjetivo. Es difícil descubrir qué elementos componen el sabor cuando las cantidades que lo aportan son ínfimas.

¿La solución de la ciencia? Los estudiosos del sabor recorren el mundo a la búsqueda de nuevos sabores e ingredientes novedosos. Los buscan, los localizan, los atrapan y se llevan el tesoro a casa para analizarlos y aprender a recrearlos en un laboratorio.

A pesar de todo, el gran desafío sigue siendo el mismo. ¿Cómo puedes predecir lo que le gustará a la gente? Quizá la clave esté en adentrarse en este desafío desde el mundo de los sentidos y no desde el mundo de la química. El sabor y el olfato son unas oportunidades únicas para crear Lovemarks. En la actualidad, ambos sólo captan la atención de la industria de la alimentación y las fragancias.

Puede que parezca tonto preguntarse:

“¿Qué sabor tiene ese coche?” o

“¿A qué huele este reproductor de DVD?”

Es hora de superar este prejuicio. Acercar los sentidos al mundo de las organizaciones, al del desarrollo de productos, o a las relaciones con los consumidores es una fantástica fuente de inspiración y puede ser lo que nos haga ganar la partida.

\* Nota del autor: La palabra “umami” proviene de *umai*, que quiere decir “delicioso” en japonés. Más difícil de definir que los cuatro sabores básicos, se dice que corresponde al sabor del caldo o la carne (“meaty” or “brothy”).

Mi ejemplo favorito es la campaña que hizo Apple para lanzar su iMac. Sacaron el sabor fuera de su territorio para meterlo en nuestros corazones con anuncios de iMac. En las fotos aparecían sus ordenadores de color fresa, uva y arándano. ¿Qué decía el titular? “Rico, rico”.

Puro razonamiento Lovemark. Los clientes de Apple son famosos por su Lealtad Más Allá De La Razón y están convencidos de que sus ordenadores están para comérselos.

En Saatchi & Saatchi usamos Lovemarks cuando pensamos en lo sensorial. Tomemos como ejemplo la campaña que creamos para Procter & Gamble y su champú anticaspa H&S. En las paradas de autobús pusimos la imagen de una chica joven con su melena al viento e invitamos a la gente a pulsar un botón que lanzaba una bocanada de aire perfumado al limón.

**El recuerdo de ese perfume y su asociación con un espíritu fresco y libre es lo que perdura.**



# Ese toque mágico

**Hecho:** La piel es el órgano más extenso del cuerpo.

**Hecho:** La piel humana tiene su propia red especial de nervios.

**Hecho:** Las yemas de los dedos, la lengua y los labios tienen el mayor número de terminaciones nerviosas de todo el cuerpo.



## Muy bonito, ¿y entonces qué?

Con las yemas de los dedos podemos identificar en el acto si algo es suave, áspero, duro o blando, seco o húmedo, caliente o frío, gracias a su gran número de terminaciones nerviosas. Añade a esa sensibilidad la de los músculos y articulaciones, que nos indican cuánta presión ejercemos o ejercen sobre nosotros. Por eso podemos recibir sensaciones intensas de cualquier cosa que entre en contacto con nosotros.

No es de extrañar que cuando las cosas van bien digamos que nos *sentimos* bien.

En algunos lugares usan el sentido del tacto tan bien que son una fuente de inspiración para los demás. Italia debe ser el número uno. Aterrizas en un aeropuerto italiano y en seguida te das cuenta de que estás en la tierra del abrazo. Se han hecho serios estudios universitarios para decidir si los italianos usan más el tacto que cualquier otra nacionalidad. ¿La conclusión? Afirmativo. A los italianos nunca se les dice “No toques” y su tradición de diseño, soberbiamente táctil, brota directamente de esas manos tan sensoriales.

Así de curiosamente funciona el tacto. Incluso cuando nos equivocamos, tenemos razón, como lo demuestra la parábola india de los seis ciegos y el elefante.

*El primer ciego tendió la mano y tocó el costado del enorme animal. “El elefante -dijo- es sólo una pared”. El segundo ciego palpó la trompa del elefante. “Es más probable que el elefante pertenezca a la familia de las serpientes”. El tercer ciego, que tocó por casualidad un colmillo, dijo que el elefante era afilado y mortal como una lanza. Agarrando la cola del elefante, el cuarto ciego estaba convencido de que el elefante era un trozo de cuerda. El quinto ciego, palpándole la oreja, afirmó que el elefante era como un abanico. Y el último ciego, rodeando con los brazos una pata del animal, se burló de los demás y dijo: “Es evidente que el elefante es exactamente como un árbol”.*

¿Por qué en los coches la mayoría de las texturas son idénticas? Cierra los ojos. ¿Encuentras alguna pista que te delate de qué marca es el coche? Con suerte, puede que sueltes un “qué aburrida combinación de cuero y madera”, o, en los modelos más baratos, un “no te preocupes por mí, sólo soy el típico conductor de un coche de vinilo y plástico”.

“Con frecuencia, la impresión que te causa un coche surge de detalles muy pequeños, como el tacto de un material, cuero o madera. Se trata de una nueva forma de pensar, imaginar como percibirá el cliente este tipo de detalles. Para tomar mis decisiones, siempre conduzco el coche. Hay demasiadas cosas que descubres al conducir que jamás hubieras averiguado partiendo sólo de un montón de datos. No existe máquina que pueda sustituir al cuerpo humano. Es el mejor sensor que existe. Por ejemplo, a veces, al girar el volante, percibes algo. Es un sonido tan sutil que no se puede medir, pero la sensación que produce está ahí. Lo mismo se puede decir de otras cosas, como la guantera, el salpicadero o el portavasos. Cuando abren o cierran, generan sus propios sonidos. Con frecuencia surgen sonidos que irritan al conductor. La idea es crear una quietud que no puedas medir con datos, a la manera tradicional, sino sintiendo y tocando”.

[Masao Inoue, ingeniero jefe, División de Planificación de Productos, Toyota Motor Corporation]

¿A qué se destina la mayor parte de las inversiones de la industria automovilística? A mermar la experiencia táctil de los vehículos mediante la dirección asistida, la super-suspensión y los neumáticos de alta tecnología. ¿No es de extrañar que acabemos sintiéndonos como el chico de la burbuja de plástico de la película! Sin contacto con nada. Literalmente.

Necesitamos recuperar el sentido del tacto. Las tecnologías que usan el tacto plantean un reto más a la fabricación en serie.

Me fascina estudiar el entusiasmo con el que los niños experimentan el tacto de los mandos de las videoconsolas. Por ejemplo, los de la Xbox. Ocho botones, dos gatillos, tres interruptores... y unas posibilidades ilimitadas.

No es de extrañar que los japoneses menores de veinticinco años se autodenominen “La Generación del Pulgar”. Los mensajes de texto de telefonía móvil marcan entre las generaciones una línea divisoria tan definitiva como el debate entre pantalones con o sin pata de elefante.

Tiene mucho sentido que hablemos de “puntos de contacto con el consumidor”. Muchos tipos de industria se están empezando a percatar de esto. Desde el lineal de supermercado hasta el cuaderno de cupones, pasando por el anuncio de televisión, el envío postal o cualquier otro punto de contacto, el tacto importa a la gente.

En nuestro intento de hacer la vida más fácil a los demás, hemos eliminado valiosas fuentes de sensaciones en muchos productos. No se trata de querer seguir frotando nuestra ropa contra una piedra, pero meterla en una máquina y pulsar un botón no es desde luego la solución ideal. Entre los dos extremos debe haber un lugar para nuestros preciosos sentidos.

1. Lidera con los sentidos.  
Haz todo con los cinco sentidos en alerta máxima. Si lo que estás haciendo no estimula por lo menos dos o tres de tus sentidos, pregúntate por qué.

3. Establece las prioridades sensoriales de tu marca.  
¿En qué es fuerte? ¿Dónde tiene que mejorar? Crea una representación visual de tu plan de trabajo.

2. Encuentra una conexión entre tu marca y cada uno de los cinco sentidos. ¡Sin hacer trampas! Cinco sentidos, cinco ideas. Ponlas a prueba con tus colaboradores y con los diez primeros consumidores que te encuentres.

4. Haz que la música sea una prioridad. Sorprende en tu próxima reunión de trabajo con un sonido inesperado. Secuestra el sistema de música ambiental del ascensor.

5. Reverencia el buen diseño. Comparte tus ejemplos favoritos, desde carátulas de CD y artículos de papelería hasta el último grito en móviles o incluso las nuevas verduras.

Cinco cosas  
que hacer mañana



Capítulo 10

# CLOSE TO YOU

¿Qué puede hacer que una experiencia de la que participan otros millones y millones de personas sea algo importante para ti? La Intimidad.

## Siempre me había preguntado ¿cómo intimar con los consumidores sin ser falso o entrometido?

Obtuve la respuesta volando a Nueva Zelanda con Qantas. Estaba cansado y distraído. Todo lo que quería era encontrar mi asiento, colocar mi maleta y desplomarme. Cuando un auxiliar de vuelo me abordó, debo reconocer que no me hizo mucha gracia. Sonrió amablemente y me dijo: “Una copa de chardonnay, señor, o... una birra, colega?” Así es como se crea Intimidad.



Mientras desarrollábamos Lovemarks en Saatchi & Saatchi, dimos prioridad al Misterio y a la Sensualidad. Nos ofrecían nuevas, distintas y apasionantes maneras de conectar de nuevo a la gente con las marcas, de forma más profunda y más satisfactoria emocionalmente.

Pero al ir profundizando en nuestro trabajo, nos dimos cuenta de que faltaba algo. Una voz queda y sosegada. Una voz que hablara, no de grandes efectos o sensaciones, sino de las pequeñas cosas de la vida cotidiana.

**Personal. Sensible. Permanente.**  
Nos estábamos olvidando  
de la Intimidad.

Por supuesto que necesitamos grandes gestos, sensaciones fuertes y desbordantes en nuestras relaciones, pero también necesitamos cercanía, confianza y, lo has adivinado, Intimidad.

Porque la Intimidad afecta muy directamente a nuestras aspiraciones e inspiraciones, es mucho más polémica que el Misterio o lo Sensorial. Nos lleva al tipo de relación que queremos tener; la clase de familia que necesitamos; las cosas que compartimos, y las que no compartimos y quién establece los límites.

La Intimidad plantea cuestiones como: ¿cuánto me puedo acercar a ti sin que te incomodes? ¿Cuánto quiero que me conozcas? ¿Cuánto quiero conocerte?

El concepto de Intimidad ha variado mucho según la cultura y la época. Por ejemplo, sabemos que el amistoso apretón de manos que abre muchos encuentros era, en su origen, una forma prudente de mostrar que no empuñabas un cuchillo u otra arma, una versión neolítica del cacheo de aeropuerto.

Los tres besos en las mejillas de los franceses, el roce de nariz de los maoríes de Nueva Zelanda, el abrazo *new age* y el “choca esos cinco” de las calles. Todos son facetas muy distintas de la Intimidad.

## En primer plano

Un problema de las marcas en su lucha para evitar convertirse en genéricos es que se han distanciado de sus consumidores. Distantes, indiferenciadas, irrelevantes.

Concentradas en su crecimiento y pidiendo atención a gritos, las marcas no tienen mucho tiempo para los matices y la sensibilidad. Corrijo, no tienen mucho tiempo para nada.

McDonald's, Nike y el resto de las gigantes pioneras globales creadas en Estados Unidos están trabajando para retener los vínculos emocionales que las convirtieron en leyendas y en negocios de miles de millones de dólares.

La gran pregunta: ¿son las marcas las que han cambiado? ¿No será al revés? ¿No será que ha cambiado lo que la gente quiere de las marcas?

Mi estudio de la relación entre marca y consumidor intenta profundizar en los patrones de conducta del ser humano. Pensemos en el lugar que ocupaba el automóvil en el corazón de los consumidores estadounidenses en el pasado, allá por los cincuenta y sesenta. Estaba tan dentro de sus corazones que era imposible encontrar un retrato de familia que no tuviera su coche como telón de fondo. Avancemos ahora hasta el siglo XXI.



¿Cuándo fue la última vez que os alineasteis delante del coche para hacer os una foto?



La gente necesita Intimidad en sus vidas. Sin embargo, las empresas han dejado escapar muchas oportunidades totalmente cantadas.

Muchas de las grandes marcas se distanciaron en los noventa. Apartándose de la gente que les había dado la vida, sus consumidores, se concentraron en otro público objetivo: los accionistas.

Lo que un accionista quiere de una marca es algo muy diferente de lo que quiere alguien que la ama.

Los accionistas rara vez aman a las marcas en las que invierten. Y lo último que quieren de ellas es una relación íntima. Piensan que ésta podría trastocar su buen criterio. Lo que quieren es medición, beneficios crecientes (siempre) y nada de sorpresas (jamás). ¡Imagínate una relación con alguien así!

Por eso no es de extrañar que tantas marcas perdieran los vínculos emocionales que les habían hecho tener un éxito extraordinario y se volvieran meras calculadoras de la peor estofa. Las señales no engañaban: **cabezas trabajando, no corazones.**

Se habían olvidado de la dimensión íntima de las relaciones. Les encantaba el Marketing Relacional. Se estrujaban las neuronas analizando los beneficios del patrocinio, de las asociaciones con el mundo del ocio y todas esas cosas. Pero al menor intento de acercarte a ellas... salían corriendo a refugiarse lo más lejos posible. Ignoraron el poder de la Intimidad. Descuidaron el tipo de reacciones que hacen que las marcas se conviertan en Lovemarks.

Son tantas las Lovemarks que tienen un apodo cariñoso que cabría preguntarse si no se trata de un requisito previo para serlo.

**Dame una Bud.**

**¿De quién es ese Jag?**

**Nos vamos a Harvey Nicks**

o a **Bloomies**

(depende del lugar en el que vivas)

**Tomaré una Coca.**

Los de Federal Express lo entendieron bien. Comprendieron que esa clase de Intimidad era un regalo y acortaron su nombre.

**Envíamelo por FedEx.**

Los compradores reaccionan huyendo de esos sitios como alma que lleva el diablo. Hoy en día no dedican más de treinta y dos minutos de media a la típica compra semanal en el supermercado.

No estoy diciendo que haya nada malo en agilizar los procesos y hacerlos más eficaces. Todos queremos ahorrar tiempo y dinero, tanto si eres el comprador como si eres el fabricante o eres el chofer del camión.

## Pero ¿por qué eliminar completamente el corazón y entregarnos en cuerpo y alma a la calculadora?

Cualquiera que haya visitado el mercado de pescado de Tsukiji en Tokio sabe de qué estoy hablando. Allí se subasta pescado congelado por valor de varios millones de dólares sin la ayuda de un miserable ordenador o calculadora.

No estoy sugiriendo que volvamos a hacer negocios con simples apretones de mano y notas en papel de estraza, pero se puede aprender mucho de las redes de relaciones de confianza que se generan en los mercados tradicionales. Con el desarrollo del mercado masivo, las empresas perdieron el rumbo, distanciándose de las relaciones personales.

Cualquiera que tenga teléfono habrá recibido alguna vez la llamada de un perfecto extraño (también llamado televendedor) preguntándole que cómo está y si ha tenido un buen día. Como si le importara algo. Los cajeros de los bancos y los supermercados nos tratan como si fuéramos amigos del alma. Nuestros nombres de pila, antes reservados a nuestros amigos y familia, hoy se han convertido en moneda corriente. El correo electrónico basura es síntoma de esta tendencia... elevada a su máxima expresión.

¿Y cuál es el resultado? Que todos estos detalles suenan a falsos. El problema está en frases del tipo:

**“¡Hola, soy Harry. Seré tu mejor amigo por esta noche!”**

El problema es que todos estos detalles se basan en fríos cálculos pormenorizados de cada proceso y público objetivo y no en relaciones con mayor o menor Intimidad. Presuponen demasiado. Y los seres humanos somos capaces de detectar esta clase de falsedad de forma rápida, muy rápida.

Sin embargo, si conectas con las emociones de la gente, te revelarán casi todo, a pesar de que les preocupe proteger su vida privada. Según un estudio de investigación realizado por Jupiter, el ochenta y dos por ciento de los encuestados estaban dispuestos a proporcionar información de carácter personal a una nueva tienda en Internet a cambio de participar en un sorteo de cien dólares.

No se trata de explotar esta sed de relaciones personales, sino de saciarla con integridad.

## ¿Se puede negociar una relación de Amor? No lo creo.

El siglo XX ha destruido la Intimidad. Todos estábamos decididos a reducir la complejidad de las compras y las ventas para lograr unas transacciones rápidas y eficaces. Con razón quienes visitan un centro comercial notan que en su vida falta algo. Antes, el momento de la compra suponía compartir un momento cálido con el vendedor. Hoy en día es una experiencia vacía que tiene lugar en un pasillo interminable.

“Por regla general, si el tipo que te pide que escojas una carta, cualquier carta, lleva sombrero de copa, realmente no te está dejando escoger”.

[Penn Jillette, mago de Penn & Teller]





## Una calle de doble sentido

Aunque la Intimidad es fundamental para nutrir nuestras relaciones emocionales, es más escurridiza que el Misterio y la Sensualidad. ¿Por qué? Porque se trata de un proceso de doble sentido: escuchar y hablar.

La mayoría de las marcas no sabe escuchar. Han evolucionado a la par que los medios de comunicación y se han quedado ahí, hablando, hablando y hablando sin parar.

La fragmentación de los medios de comunicación requiere de un nuevo talante. Y ahí es donde entra Lovemarks en juego. No se trata de abandonar el mercado de gran consumo, sino de transformarlo con relaciones afectivas de distinto signo.

La Intimidad exige una profunda comprensión de lo que le importa a la gente. Lo que supone que también nosotros debemos estar dispuestos a revelar quienes somos y confesar nuestros propios sentimientos.

¡No es la práctica habitual de la mayoría de las empresas!

Pero ése es el camino por el que debemos aventurarnos.

**Las Lovemarks pertenecen a la gente que las ama.**

No son propiedad de las empresas ni de los profesionales que las diseñan, las producen, las venden o las distribuyen. Actuar con el convencimiento de que las Lovemarks pertenecen a sus consumidores exige cambios radicales. Y uno de los más radicales es abrirse a la Intimidad. Sólo mediante la Intimidad caerán las reservas y reticencias y las marcas podrán convertirse en **Lovemarks**.

Algunas marcas parecen crear Intimidad sin proponérselo. Oprah Winfrey es un ejemplo fascinante. Sus sensatos consejos unidos a sus opiniones personales son una fórmula que ha funcionado a toda una serie de presentadores de programas de entrevistas.

Pero entonces, justo cuando todos pensábamos que el formato televisivo había agotado todas sus posibilidades, Oprah añadió un nuevo ingrediente: la Intimidad.

Oprah sabe, mejor que nadie que yo haya visto en televisión, del poder de la Intimidad. También entiende que la Intimidad puede cambiarte la vida.

La cámara adora a Oprah Winfrey pero, en vez de devolverle ese amor, como hacen otros presentadores de televisión, ella la mira y conecta directamente con su público. Ese es el secreto de Oprah. La transformación, y no sólo la comunicación.

“Me interesa ayudar a las mujeres a crear intimidad en su vida y en sus relaciones. Cuando has llegado a un nivel de madurez, tanto da si tienes veintiocho o cuarenta y ocho, comprendes que eso de los cincuenta orgasmos por minuto no existe”:

[Oprah Winfrey]

## El reto de la soledad

La Intimidad se enfrentará a un nuevo y duro desafío en las próximas décadas: los hogares formados por una sola persona. Es la sentencia de muerte para la forma tradicional de relacionarnos con los demás, en tanto que miembros de un colectivo social estructurado.

Los seres humanos no podemos vivir sin lazos de Intimidad y, sin embargo, parece que estamos construyendo un mundo en el que cada vez resulta más difícil disfrutar de ellos. ¡Es una locura!

Hace poco vi en la CNN los resultados de una encuesta que habían realizado entre personas solteras estadounidenses que concluía que lo que más se echa de menos al no tener una relación de pareja es la compañía. **Luego leí que un montón de gente en Estados Unidos declara que ver la serie “Friends” en televisión forma parte de su vida social. ¡Que me den un respiro!**



Dando una vuelta por los alrededores de mi piso en TriBeCa, me sorprende el número de mujeres que veo sacando de paseo a perros grandes.

Al principio creía que tenían perros para protegerse. Ahora comprendo que los tienen para que les hagan compañía. Y no es sólo en Estados Unidos.

Para el año 2010, alrededor de un cuarenta por ciento de los hogares pertenecerán a personas sin parejas, que están “solas en casa”. Este fenómeno será más frecuente entre los más jóvenes de la mediana edad. Son los que ahora tienen veintitantos o treinta y pocos los que, según los pronósticos, preferirán vivir solos.

**Una nueva tendencia global: El crecimiento de las personas que viven solas**

- En 1950, alrededor de un tres por ciento de la población europea y estadounidense vivía sola. Hoy en día, en el Reino Unido, siete millones de adultos viven solos; tres veces más que hace cuarenta años. La biblia de las estadísticas, *Social Trends* (tendencias sociales), estimaba que, para el 2020, los hogares habitados por una sola persona supondrán el cuarenta por ciento del total.
- En Francia, el número de personas que viven solas casi se ha duplicado desde 1968.
- Alrededor del cuarenta por ciento de los suecos viven solos.
- La tendencia hacia la vida en soledad es más acusada en los grandes centros urbanos de Occidente, con más del cincuenta por ciento de los hogares de Múnich, Frankfurt y París compuesto por una sola persona, mientras que en Londres casi cuatro personas de cada diez viven solas.
- Desde 1960, el número de alemanes entre veinticinco y cuarenta y cinco años que viven solos ha aumentado en un quinientos por cien.
- El crecimiento de los hogares compuestos por una sola persona obedece al hecho de que crece el número de personas entre veinticinco y cuarenta y cinco años que deciden vivir solas.

## La Intimidad tiene tres facetas muy diferentes:

- Empatía, para comprender y responder a las emociones de los demás
- Compromiso, que prueba que estamos en una relación a largo plazo
- Pasión, esa chispa luminosa que mantiene viva la relación

### Empatía

Sólo hay un medio de comprender las emociones de los demás o de comprender cualquier cosa, si a eso vamos. Escuchádoles. Según mi experiencia, la empatía se crea tanto con las palabras como con los silencios. ¿Cuándo oímos las revelaciones más asombrosas? Cuando ofrecemos al que habla un espacio emocional en el que sentirse cómodo, escuchándole.

### La empatía nace de la tensión entre el sonido de la voz y un silencio deliberado.

Como aprendemos rápidamente en cuanto tenemos una relación de Intimidad, lo que se dice no es tan importante como las inflexiones, las pausas, la combinación de sonidos y el lenguaje corporal. Todo junto constituye un complejo sistema de señales y signos capaz de construir una relación de empatía.

A los profesionales de la mercadotecnia esto les resulta muy difícil de aceptar. Sus disciplinas se basan en análisis y conclusiones racionales, no en charlas ociosas y frases a medio acabar. En su obsesión por extraer la máxima información posible, estos profesionales fallan una y otra vez cuando intentan establecer auténticos vínculos

emocionales. La Intimidad consiste en ser conscientes de lo que estamos compartiendo en un momento dado, no en saber que nos comunicamos.

Muchas aventuras pasajeras se convierten en relaciones para toda la vida gracias a la empatía. Sin empatía, ni hay emoción ni hay Intimidad, y olvídate de que tus consumidoras te den opiniones sinceras y transformadoras.

Siempre he dicho que el Toyota Camry es una Lovemark. Y no se debe sólo a que sea el coche más vendido en Estados Unidos, un año sí y el otro también. Se debe a que ha sabido generar una empatía extraordinaria con muchísimos usuarios.

El Camry es un coche tranquilo y reservado. Da la talla estupendamente en el día a día. No pretende causar grandes revuelos, pero cumple todos los requisitos para poder causarlos, y bien grandes. Es como un buen amigo o un familiar, de esos que te hacen sentir bien con su sola presencia. Nada de teatro ni alboroto, sólo una gran comprensión y ayuda. No se olvidan de tu cumpleaños, no se entrometen y siempre recuerdan que te gustan las rosas rojas.

**Hay muchas formas de Amor. Una de las más sólidas es el Amor duradero basado en una comprensión íntima. Los propietarios del Camry lo saben.**



Se han enamorado de un coche que entiende que no quieren llamar la atención. Un coche que sabe que el Amor puede ser una experiencia privada, de las que no necesitan paseos abrazados y besos en plena calle. Así que no olvidemos este Amor que une. Camry no lo ha hecho.

Google es otro tipo de motor que ha encontrado su propio camino hacia la empatía y se ha visto recompensado por ello. Google dice que efectúa más de ciento cincuenta millones de búsquedas en Internet al día. Mientras que motores de búsqueda como Yahoo! se convirtieron en portal de portales, Google no se complicó. Para nada. Ha llegado a un nivel de simplicidad tal que el árbol de Navidad, que colocaron temporalmente en su página de inicio, provocó un mar de comentarios. ¿Quieres empatía? ¿Qué tal que tus consumidores te quieran tanto que inventen una nueva expresión basada en tu nombre de marca, “Googlear”?

## Una experiencia móvil

Piensa de nuevo en los teléfonos móviles. Sí, ya sé que interrumpen conciertos, que ponen en peligro muchas vidas haciendo que los conductores se distraigan y que los que hablan en alto en un restaurante molestan a todos los demás, pero los móviles también nos pueden dar un par de lecciones sobre lo que las personas valoramos de verdad.

Volvamos al principio.

El teléfono tiene una curiosa historia. La idea inicial era que fuese un mero emisor. Una persona podría lanzar un mensaje a muchas otras que se encontraban muy lejos. O quizás tocar alguna canción. Bien, ¡pues no funcionó! Y es que lo llevamos en la sangre: necesitamos responder.

Sólo después logró encontrar su verdadera misión el teléfono, esta vez como instrumento de comunicación personal. Quizá por haber nacido en Inglaterra, siempre me ha divertido el papel que ha jugado su sistema de clases sociales, retrasando la difusión de esta genial nueva tecnología. Parece ser que muchas personas se negaron en redondo a usar el teléfono móvil por temor a verse obligadas a hablar con alguien que no les hubiera sido presentado formalmente. No se puede caer más bajo en cuanto a Intimidad.

El teléfono móvil sobrevivió a la estupidez y el esnobismo y abrió todo un mundo de Intimidad. La gente podía mantenerse en contacto. Podían hacerse confesiones de una forma



en la que jamás hubieran imaginado en una conversación cara a cara. Podían hacer que sus vidas fueran más rápidas y sencillas.

En los noventa el teléfono móvil revolucionó nuestra vida diaria, haciendo que permaneciéramos en comunicación constante, en todas partes y a todas horas. Al sacudirse rápidamente la etiqueta de “yuppie”, el teléfono móvil se convirtió en un instrumento de Intimidación. En un constructor de relaciones.

### Si quieres generar empatía, tienes que admitir que hay un montón de cosas que escuchar.

Durante un día normal, un adulto puede llegar a usar unas cuarenta mil palabras. Eso supone unas cinco horas de discurso ininterrumpido. Si lo multiplicas por una media de edad de setenta y cinco años, eso nos da más de mil millones de palabras en una vida.

¿Y de qué tratan todas estas palabras? ¿De importantes asuntos del día? Muy pocas, poquísimas. Podría decirse que la mayoría de las cosas de las que hablamos son triviales. Es más importante el hecho de hablar en sí que lo que decimos al hablar. Hablamos de la familia, de los amigos, del tiempo, de las noticias locales y, especialmente, de las anécdotas del día. El cotilleo es la savia de la Intimidación.

Hoy en día llamamos a casa para anunciar que ya vamos en el coche camino a casa. Constantemente nos llamamos los unos a los otros para contarnos dónde estamos, lo que ocurre y lo que podría ocurrir. Se trata de un seguimiento constante, durante toda

la vida con nuestros seres queridos.

La charla íntima se ha convertido en una actividad 24/7, veinticuatro horas al día, siete días a la semana. Olvídate de la gramática y el argumento. Hablamos de una charla incoherente, incompleta y emocional. No se trata de transmitirnos información tal y como la recibimos. Se trata de comprobar constantemente dónde estás tú, dónde está el otro y cómo os sentís los dos.

## Compromiso

Para mí, el compromiso es uno de los atributos más importantes y más exigentes de las Lovemarks. Recuerda aquella maravillosa definición de la diferencia entre estar comprometido y estar implicado. En un plato de huevos con beicon, el cerdo está “comprometido”, mientras que la gallina sólo está “implicada”.

### El compromiso a largo plazo es crucial en la relación con una Lovemark.

Cuando trabajaba en P&G me hablaron del libro de dos profesores de Cape Town, Jan Hofmeyr y Butch Rice, “Commitment-Led Marketing” [Mercadotecnia orientada al compromiso]. Todos estuvimos de acuerdo en que la lealtad no es suficiente. Como señalaban Hofmeyr y Rice, la lealtad puede deberse a que los consumidores actúen con el piloto automático, repitiendo la compra de una marca por no querer tomarse la molestia de elegir otra.

## Demasiado cansados para cambiar

Pero el compromiso puede hacer que la lealtad pase de ser una aceptación mecánica a un estado impregnado de emociones reales: es la Lealtad Más Allá De La Razón.

Esta combinación de lealtad y compromiso es la poderosa fuerza que necesitamos captar para las Lovemarks. Alcanzar esa etapa crucial en la que la gente ha superado la fase de búsqueda de información y las comparaciones y ya han tomado su decisión. Se han comprometido delante de los amigos y la familia. Ya somos parte de ellos, y no nos van a dejar.

Los clubs de *fans* son un síntoma claro de que entramos en territorio Lovemarks. Son también un medio fantástico para estudiar la intensidad de las emociones. Empecemos con LEGO y LUGNET, el LEGO Users Group Network (Red Internacional de Usuarios de LEGO), creado por *fans* de LEGO. No es propiedad de LEGO, pero encarna la experiencia LEGO.



Desde los aventureros a la robótica, pasando por los piratas o el fútbol, sus miembros intercambian, venden, debaten, polemizan y aprenden.

Este reino de los *fans* ha dado un nuevo paso con la aparición de Internet. Ahora podemos ver miles de películas protagonizadas por la familia LEGO. Entra en [www.geocities.co.jp/Hollywood/9060/cinema.html](http://www.geocities.co.jp/Hollywood/9060/cinema.html) para ver una inolvidable versión de *The Matrix* o en [www.planetofthegeeks.com/workbench/lego/legomovies.html](http://www.planetofthegeeks.com/workbench/lego/legomovies.html) para algo menos sofisticado.



Por lo que respecta a compromiso pero con otro sabor, cojamos a Lucky Charms (Amuletos de la Suerte), el cereal de desayuno con algodón dulce. Una Lovemark clarísima para millones de niños en todo Estados Unidos. Por eso es también el cereal de desayuno más consumido en los campus universitarios.

Eso sí que es un compromiso serio, cuando tienes a jóvenes universitarios comiendo los mismos cereales que tomaban de pequeños. Y haciéndolo en público. ¿El ingenioso mensaje para este grupo de amantes de los cereales? “I got lucky at breakfast!”\*

La gente comprometida está preparada para esperar... y desesperar.

#### De 3 a 4 semanas

Para reservar mesa en el restaurante Le Caprice en Londres.

#### Hasta 1 mes

Para un recorrido subterráneo por la mina Monte Isa, en Australia.

#### De 3 a 12 semanas

Para fumar un puro Padron Millennium.

#### 9 meses

Para tener un bebé, niño o niña.

#### De 6 a 18 meses

Para comprar una Harley-Davidson Softail Deuce.

#### 2 años

Para hacerte socio del Reebok Sports Club/NY, el gimnasio más moderno del mundo.

#### 2 años

Para recibir un tratamiento terapéutico con barro de turba, famoso por sus propiedades curativas, en Austria.

#### Hasta 2 años

Para poder comprar un Aston Martin V12 Vanquish.

#### De 2 a 3 años

Para que afilen tu espada japonesa en Japón.

#### Alrededor de 3 años.

Para adquirir los bolsos Kelly y Birkin, de Hermés, en Singapur.

#### 5 años

Para comprar un reloj Rolex Daytona.

#### Hasta 5 años

Para ser ciudad anfitriona de la primera o la última etapa del Tour de Francia.

#### 18 años

Para un abono de temporada de los New York Giants.

#### 25 años

Para ser propietario de un buzón de la oficina postal GPO (General Post Office) de 150 años de antigüedad. Incluye llaves.

\* Frase de doble sentido que puede interpretarse como “Tomé Lucky (cereales) para desayunar” o “Tuve suerte con el desayuno” (*N. del T.*)

La Lealtad Más Allá De La Razón fue lo que persuadió a la tribu de Apple a seguir comprando la marca cuando Apple producía esas tristes cajas beige que no se diferenciaban un ápice de cualquier otro ordenador del mercado. Para gente que se había hecho cliente de Apple por ser algo auténtico, que compraran uno de estos ordenadores era mucho pedir. Muchos de ellos lo hicieron, sin saber verdaderamente el porqué.

Steve Jobs hizo su vuelta triunfal a Apple en 1994. De nuevo en la onda, la empresa volvió a la vanguardia y no la abandonó. Y todos esos consumidores fieles se sintieron justificados, volviéndose más fieles que nunca. ¿Qué mantuvo a los amantes de Mac durante los duros tiempos del periodo beige?



## Yo lo llamo “tener Amor guardado en el banco”.

Contando con esa Lealtad Más Allá De La Razón, Apple pudo equivocarse y ser perdonada. Esta es la recompensa por ser una Lovemark. Sólo el Amor puede hacer que los consumidores permanezcan fieles durante los malos tiempos, cuando el sentido común les dice que deberían cambiar de marca. Como los usuarios de Apple amaban el producto, estaban tan comprometidos que éste se había convertido en una proyección de sí mismos. Eran gente Apple. Miembros amados de la familia Apple.

Para Microsoft, desde la cima de su montaña de miles de millones de dólares, esta historia puede parecer irrelevante. Craso error. La lección para Microsoft no es la amenaza de que Apple pueda crecer hasta hacerse grande gracias al Amor y el compromiso, sino las probabilidades de la propia Microsoft de mantenerse en la cima careciendo de esas condiciones. Torres más altas han caído. Cuando aparece algo mejor y más digno de Amor, es muy difícil resistirse.

## Pasión

Hay algo más que creo que las marcas necesitan, y que va muy unido a la Intimidad, la empatía y el compromiso. Se trata de la intensidad y el apremio que acompañan a las emociones más fuertes. Unidos al Amor pueden hacer del producto más insignificante algo imprescindible. Sólo la pasión tiene el poder de otorgar a la relación intensidad para sobrevivir en los buenos y en los malos tiempos.

### Con pasión se alcanzan hasta las metas más difíciles.

Sin pasión, hasta los planes mejor detallados se marchitan y mueren. Analizarla es perder el tiempo. Tenerla es una bendición y un regalo.

Cuando Nike firmó con Michael Jordan, ni se imaginaban la pasión que este hombre levanta siempre entre sus consumidores.

Clare Hamill, vicepresidenta de Nike Goddess, cuenta:

“El fenómeno de la marca Jordan, que forma parte de la marca Nike, continúa demostrando la existencia de un Amor inexplicable hacia ese hombre. Con Michael Jordan todo se vuelve personal. Lo llamas Michael, lo tuteas. De alguna forma, algunos equipos deportivos y algunos deportistas logran crear esa clase de conexión emocional. Son como parte de tu familia. Vives y mueres con ellos”.

La pasión se puede hacer más profunda si se comparte. El mechero Zippo ha sido fuente de inspiración para los soldados estadounidenses en todo el mundo. ¿Por qué? Aparte del hecho de que no falla nunca, creo que se debe a que Zippo ha fomentado el uso de su mechero como medio de expresión. Tener tu Zippo grabado con tu lema personal se ha convertido en un rito iniciático para millones de soldados y marineros.



Todo empezó durante la Segunda Guerra Mundial cuando los soldados estadounidenses, lejos de sus hogares, tenían su mechero por preciada posesión, a menudo grabado de forma personalizada al estilo del llamado arte de trincherera. Ernie Pyle, el famoso corresponsal de la Segunda Guerra Mundial, escribió en 1944:

“Si les contara lo codiciados que son esos Zippos en el frente, y la gratitud y el placer con el que los chicos los reciben, probablemente me acusarían de exagerar. Estoy absolutamente convencido de que el mechero Zippo es la posesión más preciada por todo el ejército”.

## Entonces, ¿para qué preocuparse?

Permitir que los consumidores participen en tu marca te hace ganar mucho poder. Con las Lovemarks, igual que sucede con las relaciones personales, se suele ganar poder al cederlo.

La pregunta obvia es, por supuesto, ¿por qué a una empresa tendría que importarles que sus productos se conviertan en Lovemarks? Bien mirado, a empresas como Microsoft las cosas no le van tan mal. ¿Por qué un padre debería ser generoso con sus hijos? ¿Por qué deberíamos preocuparnos por los vecinos de la puerta de al lado? Porque sólo así podemos construir un mundo en el que nos guste vivir. También porque sólo así podemos construir relaciones duraderas, y Lealtad Más Allá De La Razón. Sin Amor, os garantizo que hasta las mayores empresas se hundirán. Y no verán las cosas venir porque a nadie le importará lo suficiente como para avisarlas. Ya ocurrió antes y puede ocurrir de nuevo. Incluso si eres la empresa más grande, la mejor o la más brillante, ¿por qué no aspirar a ser también la más amada? ¿Por qué no aspirar también a ayudar a construir un mundo mejor?

1. Llama a tres consumidores. Cada día. Charla con ellos, responde a sus ideas y opiniones. Síguelas y no dejes de perseguirlas.

3. Reinventa tu vocabulario. Pregunta a tus compañeros de trabajo qué palabras y expresiones sueles usar con frecuencia. ¿Evocan la idea de Misterio, Sensualidad o Intimidad o recuerdan a la empresa para la que trabajas?

2. Difunde tu dirección electrónica. Claro que recibirás correo basura, pero estar abierto al mundo vale más que todo el correo basura que te hagan tragar.

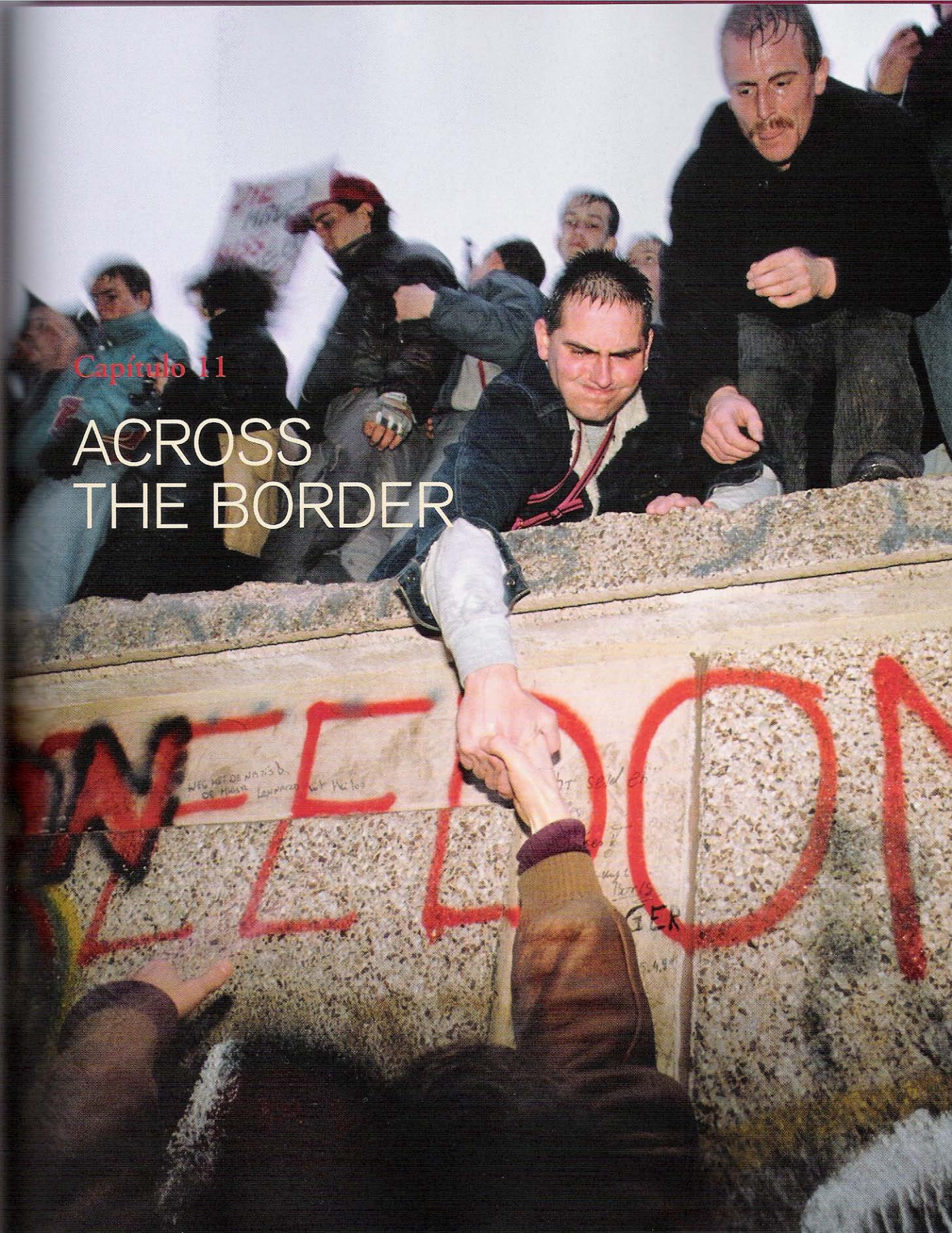
4. En cada decisión que tomes pregúntate a quién beneficia. ¿Al consumidor? Si no es así, reflexiona atentamente sobre la decisión durante diez intensos minutos y encuentra la manera de cambiarla.

5. ¿Te han invitado alguna vez a la fiesta de cumpleaños de un cliente? Si no es así, convierte dicha invitación en tu reto, u organízale una fiesta en tu propia casa.

Cinco cosas  
que hacer mañana

Capítulo 11

# ACROSS THE BORDER





# Los Ejes Amor/Respeto

Bob Seelert, presidente de Saatchi & Saatchi, es un hombre brillante y un estimulante padrino de cualquier idea que luche por abrirse camino. Un día, bien entrada la noche, estábamos en el aeropuerto de Auckland, esperando el vuelo a Los Ángeles y yo empecé con mi cantinela del Amor. Bob ya la había oído antes, pero esta vez, cogí una servilleta, dibujé una línea horizontal y escribí Amor en un extremo y Respeto en el otro.

Le mostré cómo podría funcionar. Cómo todo nos decía que las marcas se habían desinflado y que tenían que evolucionar para convertirse en algo más. Y también que yo situaría esa nueva clase de marcas cerca del extremo de la línea del Amor. Mucho Respeto, pero yendo hacia la derecha, hacia "Mucho Amor". Los productos que se quedaran en el extremo izquierdo, tendrían un Respeto y un Amor débiles. Las marcas corrientes estarían, seguramente, en medio.

**El objetivo sería llegar a situarse en el extremo de la línea. ¡Mucho Amor!**

Bob miró el dibujo un par de minutos y dijo: "Creo que hay una manera mejor de ilustrar esto". Cogiendo el bolígrafo dibujó una segunda línea, cruzando por la mitad mi línea de Amor/Respeto. Mi línea se convirtió en dos Ejes en el acto.

Bob tenía razón. Los Ejes mostraban de inmediato que el Amor era un objetivo que estaba en un plano distinto al del Respeto.

Ahora sí podíamos mostrar de forma sencilla la creciente importancia del Respeto y la urgencia de pasar a una relación basada en el Amor. Amor al diseño, al servicio, a los clientes, a la vida.

Sin Respeto no hay fundamento para una relación verdadera. Sin aquellos dos ejes, tan claros, hubiera sido muy fácil que nuestras ideas sobre el Amor vagaran entre sentimientos sin un sentido práctico. Lo que hubiera estado muy bien de haber querido dedicarnos a la psicoterapia, pero no era ahí donde queríamos llegar. Bob hizo que el Amor pusiera los pies en la tierra.

**El Respeto es la clave del éxito de la mayoría de nuestros mayores clientes. Un éxito que no se debe subestimar, pero que ya no es suficiente.**

Empresas como Toyota o P&G, clientes de Saatchi & Saatchi desde hace mucho tiempo, han invertido miles de millones de dólares y ganado un enorme Respeto para sus productos y marcas. Y lo han hecho con una gran determinación y autodisciplina. Cualquiera que fuera el nombre que diéramos a la nueva generación de marcas, iban a necesitar Respeto... por toneladas. El Respeto, estaba claro, tenía que ser un pre-requisito. Sin Respeto, nada que hacer.

## ¿Cuán bajo se puede caer?

Era evidente que en la zona inferior izquierda –poco Respeto, poco Amor– estarían los productos genéricos. Los productos que necesitamos, pero que no deseamos, los que ni siquiera nos hacen mucha gracia. Arena, hierro, sal, grava, esa clase de cosas. Algunos de ellos consiguen escapar de las sombras y subir de categoría. El arroz Basmati es un ejemplo. También el mármol de Carrara. ¿Era posible que las marcas perdieran su estado de gracia para caer en el infierno de los productos genéricos? Pregúntaselo a las empresas de telecomunicaciones. Por supuesto que sí.

Al terminar una de mis conferencias se me acercó una joven experta en mercadotecnia con una importante pregunta.

**“Ha dicho que la emoción es la clave para construir relaciones -me dijo-. Yo trabajo en la industria de los ladrillos. ¿Cómo se le echa emoción a los ladrillos?” “No se le echa” -le dije-. “Lo que haces es hablar de lo que representan los ladrillos: hogares, familias sentadas al calor de la chimenea, sintiéndose resguardadas y seguras. Grandes empresas hechas realidad. Rascacielos construidos por albañiles que soñaban con tocar las nubes”.**

A la zona inferior derecha correspondían los caprichos momentáneos, las modas pasajeras, los amores de verano. Marcas amadas durante quince minutos y desechadas después para hacer sitio a la siguiente maravilla que esperaba su turno. Desde el hula-hoop a las corbatas ultra-anchas\* o el “tamagotchi”. Esos caprichos surgen de nuestras fantasías sobre quiénes somos y de dónde somos. Se alimentan de nuestros deseos, no del entendimiento. Divertidos, fútiles y fugaces. Se puede hacer mucho dinero con una moda pasajera, siempre que se lance en el momento perfecto. ¿A quién le interesa la colección de los Beanie Babies\*\* ahora?

Algunas modas pasajeras se pueden convertir en Amor. Por ejemplo, la PlayStation, lanzada como un juguete en asociación con Nintendo en 1991. Sony no tardó en ir por libre y lanzar en 1994 la primera PlayStation en Japón. Superó ampliamente la competencia de Sega y Nintendo y dio un paso más al lanzar la PlayStation2 en 2001. Ahora ya nadie la podría tachar de moda pasajera.

\* Nota del autor: ¿No recuerdas aquellas corbatas ultra-anchas? Eso es porque eran una moda pasajera. Hoy aquí, mañana en ninguna parte.

\*\* Peluches con forma de animales de gran éxito en Estados Unidos en el pasado (*N. del T.*)



Mucho  
respeto

MARCAS

LOVE  
MARKS !!!

Mucho  
AMOR

Modas  
pasajeras

Genéricos

Poco  
respeto

## En busca del Amor

Cuando en Saatchi & Saatchi empezamos a dar forma al concepto de Lovemarks, los Ejes Amor/Respeto nos fueron muy útiles para reflexionar sobre las marcas.



Respeto

## En la encrucijada

En el cuadrante superior izquierdo es donde se encuentran la mayoría de las marcas. Ahí es donde las han situado los esfuerzos e inversiones de los últimos cincuenta años. Pero muchas corren el riesgo de caer en las arenas movedizas de los cuadrantes inferiores, competencia fiera, márgenes estrechos y una falta de diferenciación que las puede convertir en marcas insípidas. Otras han conseguido unos niveles altos de Respeto basados en una sólida gestión y en la mejora continua. Pero el Respeto ganado está falto de emoción. A pesar de ser marcas muy sensatas y medidas, es difícil distinguir unas de otras.

## La buena vida: Las Lovemarks

En el cuadrante superior derecho siempre brilla el sol: mucho Amor y mucho Respeto. ¿Por qué no querer estar ahí? Sabemos instintivamente qué marcas se sitúan ahí. Virgin lo está. A United le gustaría estar. ¿El iMac? Efectivamente. ¿El ThinkPad? No lo creo. El lugar natural de Disneyland, pero no el de Six Flags.

Haz tu propia lista.

Amor



# Un momento Kodak

Los Ejes Amor/Respeto brillan con luz propia en las conversaciones: conversaciones sobre productos y marcas y lo que necesitan para llegar a convertirse en Lovemarks, conversaciones sobre éxitos, conversaciones para generar ideas.

Jill Novak, una vicepresidenta senior de Saatchi & Saatchi Nueva York, y Eric Lent, director de mercadotecnia para el mercado de los jóvenes de Kodak, se reunieron para hablar de los Ejes Amor/Respeto y analizar cómo Kodak debería afrontar el mercado de los jóvenes estadounidenses.

**A mediados de la década de los noventa un nuevo grupo estaba a punto de empezar a hacer fotos: la Generación Y, nacida entre 1979 y 1994.**

La Generación Y era la generación de jóvenes con mayor poder adquisitivo de la historia. Y les encantaba la fotografía, sobre todo a las chicas entre doce y diecisiete años.

El problema era que Kodak estaba sometida a la fuerte competencia de Fuji. Además, la Generación Y estaba muy familiarizada con la tecnología, lo cual agravaba el problema. Eric lo resume así:

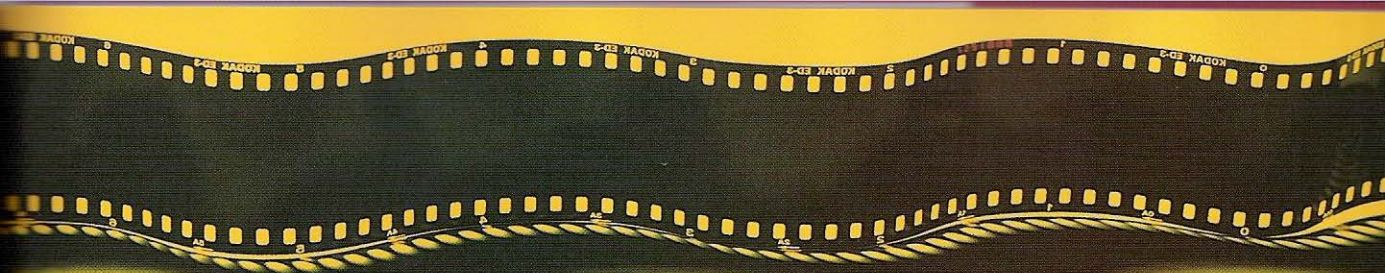
**“La tecnología nunca había estado imbricada con tanto arraigo en la cultura de una generación. La categoría se estaba empezando a mover desde la fotografía tradicional a la digital, lo que hacía que estos jóvenes tuvieran una importancia estratégica. Eran los líderes de opinión que decidían la adopción de nuevos productos y servicios. Teníamos la absoluta necesidad de mejorar nuestra imagen frente a ellos y construir una relación para toda la vida”.**

Para una empresa que tenía, en palabras de Eric, “cien años de tradición dirigiéndose a las madres”, era el momento de un cambio radical.

**Jill:** Eric, vamos a hablar de la experiencia de Saatchi & Saatchi y Kodak en el mundo de los jóvenes. Se trata de una aventura que comenzamos hace casi cuatro años, con el objetivo de negocio de hacer de Kodak la marca favorita de una generación que es crítica para Kodak, la Generación Y, haciendo hincapié en las adolescentes.

**Eric:** Los Ejes Amor/Respeto muestran la situación competitiva en el mercado estadounidense en 1999. Estaba Polaroid, con sus fotografías instantáneas y adhesivas, i-Zone. La tecnología era muy novedosa y

atractiva para los adolescentes. Era la moda del momento, con mucho Amor pero sin Respeto a largo plazo. Nuestro otro competidor, Fuji, atacaba principalmente por el lado de los precios. Eso los colocaba en el cuadrante de poco Amor y poco Respeto. Pero incluso así, seguían siendo unos competidores fuertes. Al ser una compañía japonesa y no estar sometida a la presión de los resultados trimestrales como nosotros, podían tener una visión a largo plazo del mercado, treinta años o más. Por añadidura, Fuji tenía reservas por valor de miles de



millones de dólares a las que podía recurrir para asegurar su competitividad en precios.

Y por fin llegamos a Kodak. Por lo que respecta a las máquinas de usar y tirar, que es de lo que estamos hablando, yo nos colocaría en el cuadrante superior izquierdo. Además, estábamos despertando más Amor entre los adultos que entre los adolescentes.

**Jill:** Eso era Kodak en 1999. ¿Dónde crees que estaríamos hoy entre los adolescentes de la Generación Y, según vuestros Ejes Amor/Respeto?

**Eric:** Diría que vamos camino de ser una Lovemark. Todavía no lo somos del todo, pero vamos por buen camino. Fují entró en el mercado de las cámaras desechables, pero siguió centrada en el precio, así que no ha cambiado su posición. Polaroid nunca salió del cuadrante de las modas pasajeras.

**Jill:** ¿Podrías explicar cómo trabajamos juntos para conquistar el mercado adolescente?

**Eric:** Una marca para adolescentes tiene que ser divertida y guay. Y eso es lo que éramos en 1999, pero también lo eran todas las demás marcas de la categoría; todas eran divertidas y guays. Así que analizamos en profundidad nuestra marca y nuestros consumidores y descubrimos que, gracias a nuestro pasado, teníamos un par de ases en la manga.

**El capital de Kodak son la emoción, el optimismo, la calidad y la confianza. Unos valores de mucho peso entre los adolescentes.**

Así que los tradujimos al idioma de los adolescentes: conexión, esperanza, autenticidad y honestidad. También descubrimos que ya estábamos formando parte de la cultura adolescente. Podías oír frases como: “Perdón, ¿me puedes devolver mi momento Kodak?” Ahí tenemos una conexión fuerte, rica y profunda.

Sabíamos también que los adolescentes sufren cambios muy bruscos. Prueban diferentes sistemas de valores, diferentes grupos de amigos, diferentes tipos de ropa, intentando descubrir quiénes son, cuál es su lugar y cuál es su papel.

**También descubrimos que todo el mundo se pega a un chaval con una cámara.**

Con una cámara en las manos, eres tú el que controla la situación. Te ayuda a superar algunas inhibiciones sociales. Estábamos muy cerca de algunas verdades muy, muy profundas de la adolescencia.

**Jill:** ¿Podemos repasar cómo el Misterio, la Sensualidad y la Intimidación ayudaron a Kodak a empezar a ser una Lovemark entre los adolescentes?

**Eric:** Empecemos por la Intimidación. En cuanto rascas un poco descubres que los adolescentes son personas muy frágiles que tratan de averiguar quiénes son y cuál es su sitio. Nuestra publicidad les transmitía esperanza y optimismo en su búsqueda de identidad.

Por lo que respecta al Misterio, todos nuestros anuncios televisivos mostraban situaciones que de inmediato intrigaban a los chavales.

**Mostramos historias en lugar de dar discursos o venderles nada. Dejamos que fuesen ellos los que sacaran las conclusiones.**

**Jill:** Un gran ejemplo fue el anuncio “gótico”.

**Eric:** Desde luego. El anuncio que Saatchi & Saatchi creó para nosotros mostraba a una adolescente “gótica” haciendo fotos y creando un *collage* para un trabajo en la escuela. Mientras lo hace conoce a otro chico “gótico”, tan alternativo como ella. Cuando ella enseña su *collage* a la clase, todos lo rechazan, no lo entienden. Todos menos uno, el chico “gótico”, que le lanza una sonrisa cómplice.

**Jill:** ¿Dónde deberíamos esforzarnos para que Kodak continúe avanzando hacia el norte, hacia el cuadrante superior derecho de las Lovemarks?

**Eric:** Creo que en la Intimidación. Lo que nos diferencia de todas las demás marcas es que conectamos con el mundo adolescente.

**Descubrimos lo que bautizamos como "puntos de pasión": La música, la moda, los deportes, los famosos, el ocio y la tecnología.**

Identificamos la música como el punto de pasión más importante para los adolescentes. Trabajamos con una empresa discográfica de Los Ángeles y descubrimos una banda de chicos muy prometedora llamada Youngstown. No queríamos un grupo conocido porque los adolescentes querían ser ellos mismos los que los descubrieran y los lanzaran a la fama.

**Jill:** El Misterio, ¿no?

**Eric:** Exacto. Así que preparamos a los Youngstown para que fueran los embajadores de la marca y los enviamos de gira por veintidós mercados estadounidenses, en asociación con Volunteers of America\*. Fuimos a los centros comerciales, porque son el centro de la vida social estadounidense. Hicimos muchas acciones orientadas a la creación de notoriedad del evento, como publicidad, radio, el Channel 1 en las escuelas, nos asociamos con Sam Goody\*\* para vender un *pack* especial Youngstown, que incluía una cámara desechable, un disco compacto y un llavero. Por regla general, este tipo de eventos logra convocar a unas doscientas personas, pero nuestra banda reunía hasta tres mil adolescentes en cada actuación. Cuando empezaba el espectáculo, al fondo del escenario, se iluminaba un enorme logo de Kodak, diseñado especialmente para el mercado adolescente.

**Los miembros del grupo salían a escena con sus cámaras de usar y tirar y se ponían a hacer fotos al público. Luego le lanzaban las cámaras. Era una gran fiesta de la fotografía.**

**Jill:** También creamos aquellas fundas tan guays con el logo de Kodak, las Kodak Wraps.

**Eric:** Que también seguían la consigna de la Intimidad. Les pedimos a unos grupos de chicas adolescentes que diseñaran el accesorio para cámaras desechables más atractivo que pudieran imaginar. Colgamos los diseños y colores elegidos en Alloy.com y los adolescentes votaron. Luego lanzamos al mercado exactamente lo que habían elegido: Un producto creado por y para adolescentes.

**Jill:** Así que Kodak ocupa hoy una posición privilegiada entre los jóvenes, pero es necesario mantener la inercia. ¿Qué podemos hacer para asegurarnos de que Kodak no se convierta en una moda pasajera, como Polaroid?

**Eric:** Sobre todo, no perdernos un ápice de lo que les llama la atención a los chicos, porque sabemos que sus hábitos cambian.

**Y tenemos que seguir diciendo a todos los adolescentes del país que está muy bien que sean ellos mismos.**

Además de eso, necesitamos productos y servicios que se adelanten a las necesidades no satisfechas de los adolescentes y que satisfagan sus deseos. Para resumirlo en dos palabras: debemos seguir siendo auténticos y relevantes. Las recompensas son grandes cuando decides avanzar hacia las Lovemarks. Con unos recursos relativamente limitados, logramos un éxito significativo. El primer aumento de cuota de mercado en la historia de la empresa en el segmento de cámaras de usar y tirar. Las tres mejores puntuaciones de los cien años de historia de la publicidad de nuestra empresa. E incrementos en la preferencia de marca y uso de la categoría. De hecho, los adolescentes de hoy usan cámaras desechables con una frecuencia superior... ¡en un cincuenta y tres por ciento si la comparamos con la del año de partida en 1999!

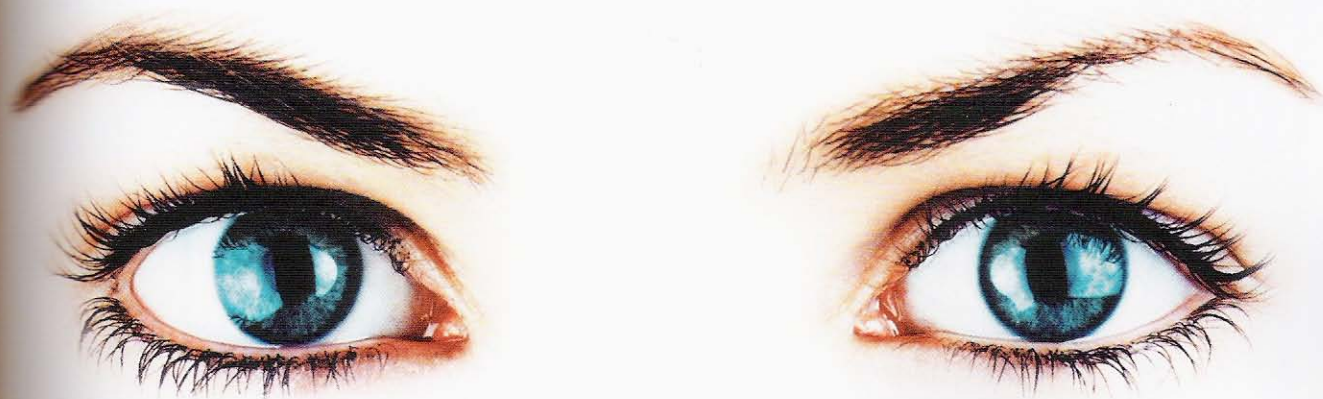
\* Organización estadounidense sin ánimo de lucro promotora del voluntariado (N. del T.)

\*\* Tienda en Internet estadounidense que vende películas, música, electrónica y juegos interactivos (N. del T.)



Capítulo 12

I CAN SEE  
CLEARLY NOW





## Es difícil ignorar los paralelismos existentes entre los problemas

Siempre he sido curioso. Para ser el mejor en algo, hay que sentir curiosidad por todo y no dar nada por sentado. Einstein, uno de los grandes cerebros del siglo pasado, decía de sí mismo: “Ni soy especialmente inteligente ni tengo ningún don especial”. Luego añadía: “Eso sí, soy muy, muy curioso”.

La gente más curiosa del mundo empresarial debería trabajar en los departamentos de mercadotecnia. Ansiosos por aprender, fascinados por las extrañas pasiones de los seres humanos, siempre preguntando, siempre a la búsqueda de lo extraño, de lo inusual o, simplemente, de lo interesante. Lamento decir, muy a mi pesar, que la mayoría de los profesionales de la mercadotecnia no son así, y muchos investigadores, todavía menos.

**Soy un apasionado defensor de cualquiera que se dedique a explorar, a descubrir o a innovar.**

¿Por qué el cometido de la investigación de mercado ha dejado de ser la pasión por la búsqueda y se ha convertido en la obsesión por el detalle? ¿En qué momento exacto se hizo con el poder la manía de la medición? ¿Cuándo dejaron de ser los investigadores los profesionales que hacían las mejores preguntas, los que conocían las cosas más recónditas? Miro alrededor y lo que veo es una profesión que se ha metido en un callejón sin salida de *tests*, evaluaciones, mediciones, y análisis de riesgos.

La mayoría de las empresas que trabajan en un mismo sector tiene acceso al mismo tipo de información que sus competidores. Todas investigan las mismas cosas, con las mismas metodologías e, inevitablemente, todas llegan a los mismos resultados. Pero la partida no se gana mirando números. Para ganar, la curiosidad cuenta. Y esa cualidad tan humana de querer saber es lo que creo que puede transformar la investigación y devolverla adonde se merece estar: en el centro de la sala de operaciones, creando conexiones emocionales con los consumidores. ¡Es hora de devolverle la marcha a la investigación! Que se abra, reaccione y empiece a soñar. Para transformar las marcas en Lovemarks, tenemos que transformar la investigación.

La investigación, como las marcas, se ha convertido en un negocio global de miles de millones de dólares. Según calcula ESOMAR (Asociación Mundial de Profesionales de la Opinión y la

## de las marcas y los problemas de la investigación de mercado.

Investigación de Mercado, para los que no seáis miembros), la industria de la investigación genera unos ingresos mundiales de quince mil millones de dólares.

Al igual que la investigación, las marcas se han empezado a conformar con mejoras marginales. Es difícil no pensar que ambas industrias, marcas e investigación, están ligadas. Malcom Gladwell, autor de *La frontera del éxito*, ha descrito a la perfección el nuevo reto:

**“La lealtad que sentimos hacia ciertas marcas no siempre es algo conocible o cuantificable. A veces, incluso sería un error tratar de determinar cuál es la naturaleza de esa incógnita. En realidad, no sabemos el porqué de nuestra lealtad ni podemos averiguarlo. La sentimos, eso es todo”.**

Al igual que supone un camino nuevo para las marcas, el concepto de Lovemarks también puede abrir nuevos horizontes a la investigación de mercados. Un camino que lleve a una conexión mucho más profunda con los consumidores a través del Misterio, la Sensualidad y la Intimidad. Y este camino pasa por tener en cuenta la fuerza y el valor de los *insights*.

Necesitamos de la investigación para descubrir lo que no sabemos que no sabemos. Para identificar los grandes problemas a resolver. Para inspirarnos a ir más lejos y profundizar más en nuestro trabajo. Y es que tenemos que enfrentarnos a muchas cuestiones que hasta ahora hemos evitado. ¿Cómo abordar la rica complejidad de cualquier experiencia? ¿Cómo podemos incluir a los sentidos en nuestros cálculos, si hemos visto que hacen unas distinciones tan sutiles? ¿Cómo podemos llegar a alcanzar lo que bulle bajo la superficie de la consciencia?

Tenemos que entender la vida de la gente en toda su complejidad, lo que esperamos y soñamos, lo que tememos, lo que amamos, lo que odiamos y lo que necesitamos y queremos. Lo que nos aburre. Es preciso entender lo que tiene sentido y significado, y no sólo saber qué compramos y usamos.

Insight: término que los publicitarios de todo el mundo suelen utilizar en lengua inglesa, para designar cualquier verdad sobre el consumidor cuya inclusión en un mensaje publicitario hace que éste gane en notoriedad, veracidad, relevancia y persuasión a ojos de dicho consumidor (N. del T.)

Malcolm Gladwell de nuevo:

“Me interesa saber qué supone tomarse en serio el inconsciente para la mercadotecnia y otras disciplinas. Después de un lapsus de cincuenta años, buena parte de la psicología actual se está dedicando a analizar seriamente el mundo del inconsciente. Y lo hace de una forma mucho más sofisticada que antes, explorando el papel del inconsciente en la toma de decisiones y en la formación de impresiones y de preferencias.

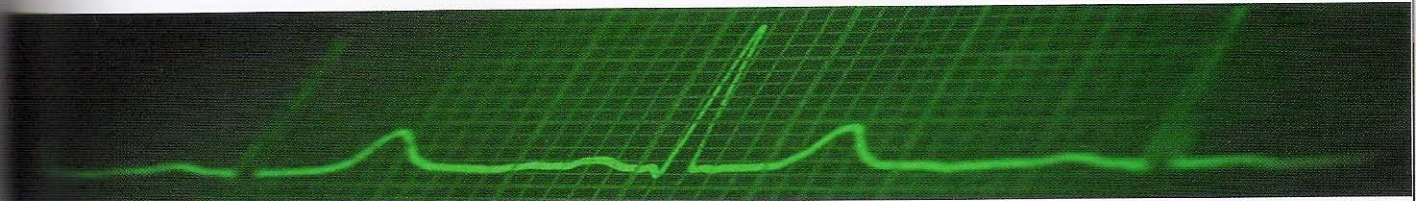
**Al tomarnos el inconsciente en serio, cambiamos la orientación de casi todas las investigaciones de mercado y sus objetivos. Es una buena noticia para la creatividad del mundo publicitario, pero mala para los trituranúmeros.**

En el corazón de todo experto en mercadotecnia late un fanático del control, que quiere un sistema cuantificable, y cuyo máximo deseo es encontrar transparencia en cuestiones que son opacas por naturaleza.

En mi nuevo libro, me intereso por esta cuestión: Cuando le preguntas a alguien cómo está, ¿hasta qué punto puedes tomarte en serio su respuesta? La verdad es que no demasiado en serio. Sin embargo, la tendencia a tomarse las respuestas al pie de la letra se repite en todos los campos, no sólo en el de la mercadotecnia”.

Las Lovemarks necesitan investigación, pero un tipo de investigación diferente. Pocas veces me piden mi opinión como consumidor. Supongo que los datos de mis decisiones de compra son recogidos y analizados por ordenador, pero nunca me han pedido que les cuente mis motivaciones. Necesitamos un tipo de investigación que coloque a los consumidores en el centro y no en la base de una pirámide de gran tamaño. ¡Y no me refiero a darle la vuelta a una transparencia de Power-Point!

Busco un tipo de investigación que cuente los latidos del corazón en lugar de los dedos de la mano. Una investigación que consiga conectar con la vida interior de los consumidores, y que no sea un mero constructo estadístico. Ni como era la del pasado, ni como nos gustaría a nosotros que fuera, sino tal y como es de verdad: viva, llena de sentimientos, temores, deseos, esperanzas y sueños. Kris Kristofferson acertaba cuando dijo que somos: “Una contradicción andante, mitad verdad, mitad ficción”.



Los *insights* nuevos y verdaderos son el medio para aprender de la vida interior del consumidor. Peter Cooper del instituto londinense de investigación QualiQuant Internacional, nos ofrece este ejemplo:

**“La forma en la que personalizamos nuestros ordenadores u otros objetos cotidianos de uso diario en casa, tiene mucho que ver con nuestra interpretación del mundo. Uno de los primeros estudios en que participé fue para Electrolux, el fabricante de electrodomésticos. Todavía hoy me sigue sorprendiendo el comentario de un ama de casa de Manchester, en Inglaterra. Habló de su secadora de la siguiente manera: ‘A mi secadora la llamo Fred, y mi relación con ella es a menudo mejor que la que tengo con mi marido’”.**

Del mismo modo en que las Lovemarks absorben los mejores atributos de las marcas, la investigación del futuro terminará por aprovechar las mejores técnicas de la investigación actual.

El fracaso de la investigación a la hora de conectar de verdad con el consumidor, no es sólo un problema de los investigadores, sino de todos los profesionales que trabajan en cualquier ámbito de la empresa.

Es algo que descubrí de primera mano cuando trabajaba en Oriente Próximo para Procter & Gamble. En P&G, como en otras empresas por aquella época, la investigación se basaba en números. A veces me daba la impresión de que hacíamos poco más que verificar lo que ya sabíamos. Nos aferrábamos a los casos de éxito del pasado y tratábamos de superarlos siguiendo las normas. Me resultaba difícil verle el valor a todo aquello, así que pasaba todo el tiempo que podía, digamos tres semanas de cada cuatro, fuera de la oficina.



Confirmé la veracidad de este descubrimiento una y otra vez. Cuando trabajaba para Pepsi, averigüé que una de las cafeterías locales compraba refresco de cola de marca de distribución y rellenaba con él botellas de Pepsi. Cuando llegaba un cliente, siempre le servían una “Pepsi”. Puedes matarte a analizar las cifras y no llegarás nunca a saber cómo se valora, de verdad, tu marca.

Dondequiera que estemos, poner en marcha una investigación sobre Lovemarks supone entablar relaciones muy estrechas con los consumidores. En Oriente Próximo, significaba ir a mercados y cafés. En Estados Unidos, significa ir a encuentros deportivos y a los patios de los colegios.

No cabe duda que muchos consumidores están altamente informados y desconfían profundamente de la mercadotecnia. Pero por otro lado, hay algo a lo que siempre responden: la pasión. Nadie puede resistirse al entusiasmo. Si amas el producto que vendes y quieres comprender de verdad al consumidor, puedes cosechar unos resultados extraordinarios.

En Saatchi & Saatchi abordamos la investigación de tres maneras. Estoy convencido de que las tres pueden transformar la manera en que las empresas conectan con sus consumidores:

**1. Subir una montaña**

**2. Ir a la jungla**

**3. Pensar como un pez**

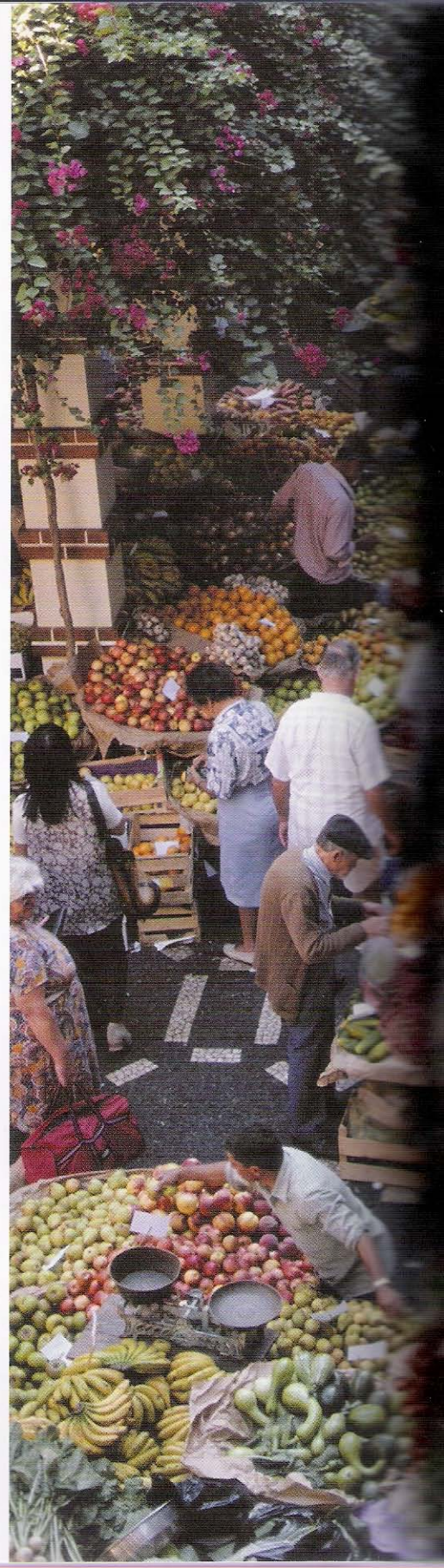
Me apasionaba estudiar tiendas y visitar hogares. Primero revisaba los números y luego me iba a Dubai, visitaba cientos de pequeñas tiendas del *soukh* y lograba que los consumidores me invitaran a sus casas. Hablaba con los comerciantes, con los consumidores, con la gente que pasaba por la calle. Independientemente de lo que dijeran los números, yo sacaba mis propias conclusiones a partir de estos contactos.

Según lo que me indicaran mis visitas a tiendas, sabía si tenía el modelo de distribución correcto, el precio idóneo y la correcta colocación del producto. Mis conversaciones con los dueños de las tiendas y lo que veía con mis propios ojos me indicaban si nuestros planteamientos básicos iban en la dirección correcta.

Después de visitar las tiendas, iba a los hogares a ver a las mujeres trabajar en sus labores domésticas. Me sentaba y miraba cómo vivían ellas y sus hijos. Me enteraba de cuánto tiempo pasaban con sus maridos, cómo se vestían ellos, qué tipo de prendas se ponían, adónde iban y cómo reaccionaba la gente. Aprendía lo que era importante para ellos como familia.

Conforme las iba conociendo mejor, algunas de esas mujeres me dejaban mirar en sus cestos de la colada, ver qué había en sus armarios. Algunas de esas personas eran muy pobres; a veces no tenían siquiera ropa interior. La lección estaba clara. Mientras hacíamos que el objetivo de nuestra publicidad fuese el ayudar a las consumidoras a lavar la ropa delicada, ¿saben qué?, la mayoría carecía de ella.

Aprendí que, si no llegas a conocer a la gente y no permaneces a su lado mientras trabajan, sólo te enterarás de lo que ellos creen que tú quieres saber.



# 1. Subir una montaña

Si quieres ver un árbol, quédate en el suelo. Si quieres ver el bosque, sube a una montaña.

No hay ninguna duda. Las Lovemarks se construyen desde abajo, relacionándose con una sola persona a la vez. Establecer relación con las personas de una en una tiene mucha fuerza, pero las personas, por regla general, no viven aisladas. Los ermitaños escasean. A la gente le gusta estar junta, formando equipos, clubes y organizaciones, formar familias, parejas y comunidades. Nos gusta hacer la mayoría de las cosas con alguien.

Esto significa que tenemos que disponer de una perfecta visión de conjunto para luego poder establecer conexiones relevantes con cada individuo. Efectivamente, se trata de una paradoja. Cómo inspirar a cada individuo, dentro de los grupos que le importan, y, al mismo tiempo, hacerlo con esa íntima delicadeza que caracteriza a una Lovemark.

**Como sucede con todas las grandes paradojas, no tiene una solución fácil, pero sí podemos obtener un punto de vista privilegiado. El punto de vista desde las cumbres.**

Siempre he tenido una relación incómoda con los locos de las estadísticas. Mi instinto me lleva a proteger la intuición de las mediciones. A cultivar las ideas lejos de las tormentas de la métrica. A sentir más que a calcular.

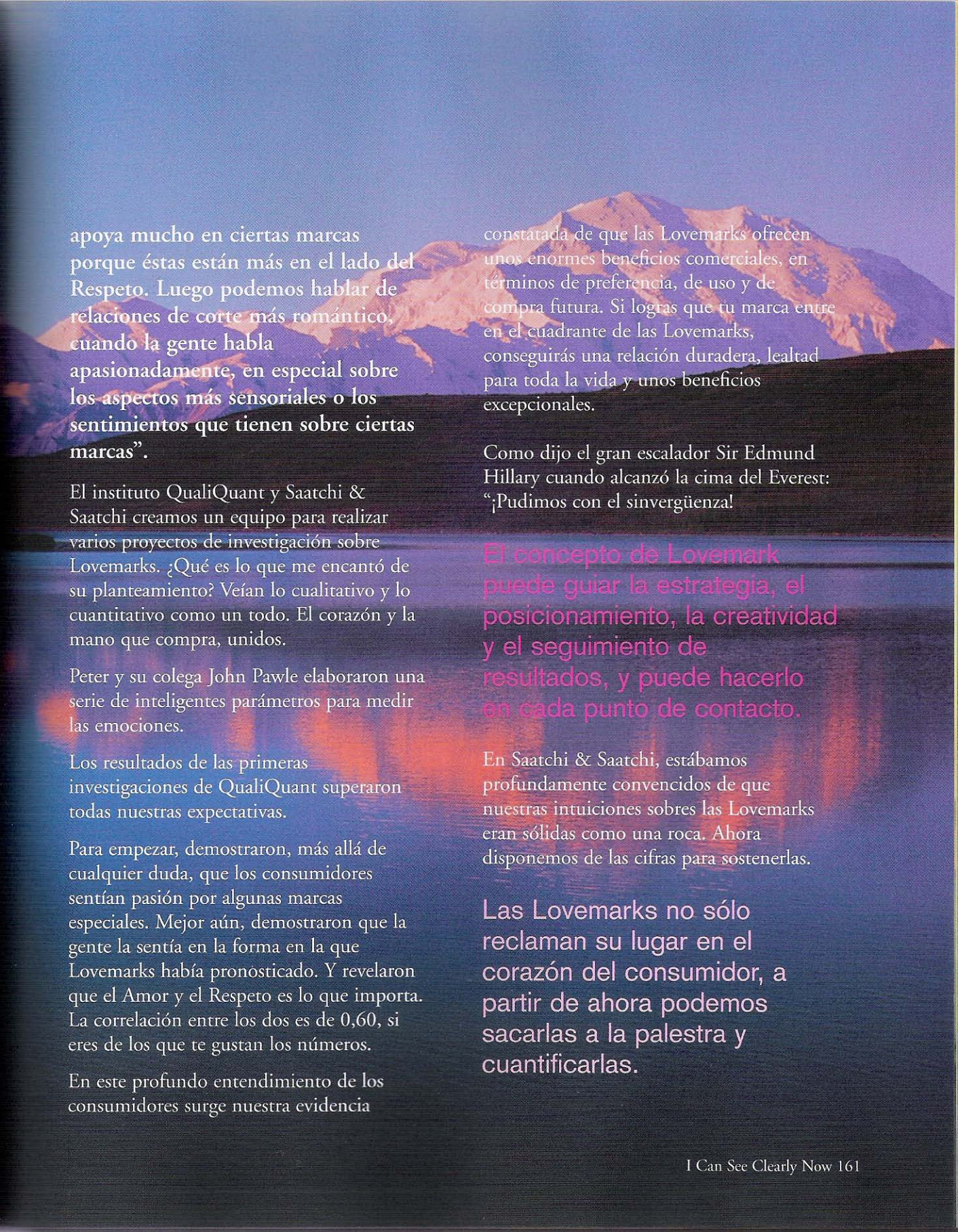
Pero también sé que cuando cien mil personas actúan llevadas por sus necesidades emocionales, es mejor tener alguna idea previa sobre la dirección que podrían tomar. Y probablemente no te dé tiempo de llamar a sus puertas de una en una!

Hablé de este tema en una conferencia organizada por ESOMAR. Desafié a los profesionales a que dieran prioridad a las emociones de los consumidores. Les dije que no tenía sentido medir la emoción con los baremos tradicionales. Que tenían que inventar mediciones con sentido.

También les prometí que volvería a alguna de sus conferencias una vez hubiesen averiguado como medir los latidos de sus corazones, no los dedos de sus manos.

El desafío fue aceptado por Peter Cooper de QualiQuant Internacional. Peter también es un apasionado de la medición de emociones de una manera sensible e inteligente. Él sabía que tenía que venir algo después de las marcas, e inmediatamente vio que Lovemarks podía ser un posible marco para dar el siguiente paso. Y estaba convencido de que los Ejes Amor/Respeto ofrecían un nuevo medio para articular la emoción de manera muy precisa.

**“Si tomamos el cuadrante Lovemarks de los Ejes Amor/Respeto, podemos ver distintos tipos de Amor que darán mayor o menor peso al Respeto. Por ejemplo, se da una relación de tipo paternal cuando el consumidor se**



apoya mucho en ciertas marcas porque éstas están más en el lado del Respeto. Luego podemos hablar de relaciones de corte más romántico, cuando la gente habla apasionadamente, en especial sobre los aspectos más sensoriales o los sentimientos que tienen sobre ciertas marcas”.

El instituto QualiQuant y Saatchi & Saatchi creamos un equipo para realizar varios proyectos de investigación sobre Lovemarks. ¿Qué es lo que me encantó de su planteamiento? Veían lo cualitativo y lo cuantitativo como un todo. El corazón y la mano que compra, unidos.

Peter y su colega John Pawle elaboraron una serie de inteligentes parámetros para medir las emociones.

Los resultados de las primeras investigaciones de QualiQuant superaron todas nuestras expectativas.

Para empezar, demostraron, más allá de cualquier duda, que los consumidores sentían pasión por algunas marcas especiales. Mejor aún, demostraron que la gente la sentía en la forma en la que Lovemarks había pronosticado. Y revelaron que el Amor y el Respeto es lo que importa. La correlación entre los dos es de 0,60, si eres de los que te gustan los números.

En este profundo entendimiento de los consumidores surge nuestra evidencia

constatada de que las Lovemarks ofrecen unos enormes beneficios comerciales, en términos de preferencia, de uso y de compra futura. Si logras que tu marca entre en el cuadrante de las Lovemarks, conseguirás una relación duradera, lealtad para toda la vida y unos beneficios excepcionales.

Como dijo el gran escalador Sir Edmund Hillary cuando alcanzó la cima del Everest: “¡Pudimos con el sinvergüenza!

**El concepto de Lovemark puede guiar la estrategia, el posicionamiento, la creatividad y el seguimiento de resultados, y puede hacerlo en cada punto de contacto.**

En Saatchi & Saatchi, estábamos profundamente convencidos de que nuestras intuiciones sobre las Lovemarks eran sólidas como una roca. Ahora disponemos de las cifras para sostenerlas.

**Las Lovemarks no sólo reclaman su lugar en el corazón del consumidor, a partir de ahora podemos sacarlas a la palestra y cuantificarlas.**



## 2. Ir a la jungla

Nuestra técnica de “Xploring” se basa en un principio muy simple.

**Si quieres saber cómo caza un león, no te vayas al zoo, ve a la jungla.**

El “Xploring” surgió de nuestros esfuerzos por comprender China. ¡Mil trescientos millones de personas, nueve millones seiscientos mil kilómetros cuadrados y cuarenta nuevos bebés por minuto! En Saatchi & Saatchi creemos que “Nada es Imposible”.

Empezamos por animar a nuestros clientes a invertir en un tipo de investigación mejor y más orientada a los *insights*. Invertimos nuestro propio dinero y tiempo en dinámicas de grupo y discusiones, encuestas y análisis. La verdad es que recogimos mucha información.

Para obtener información sobre sus clientes, la mayoría de las empresas va al zoo. Meten a los encuestados en una “jaula”, los alimentan con bocadillos y luego dejan que respondan a las preguntas que les hace un moderador “entrenado”. Alguien que los guíe, los dirija... e incluso los controle.

**Aunque las discusiones de grupo pueden tener su utilidad, están viciadas desde la base. No nos proporcionaron *insights* verdaderamente ricos sobre los chinos como pueblo. Nos enseñaron cosas sobre los chinos como encuestados, no como personas. Llevándolos a nuestro entorno, preguntándoles nuestras preguntas y usando nuestros moderadores, estábamos simplemente recogiendo información – y queríamos algo más que eso.**

Hablemos de “Xploring”. Se trata, probablemente, de la técnica de investigación más antigua que se conoce. Pero pese a su eficacia, la mayoría de las empresas parece haberse olvidado de ella.

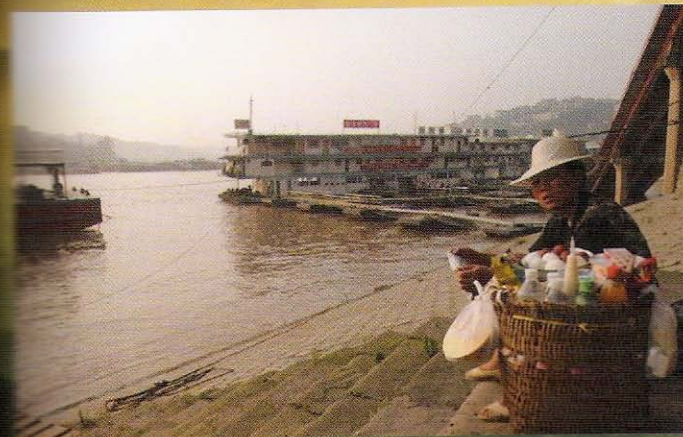
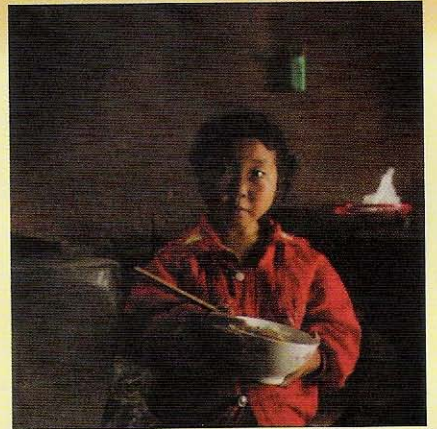
Curiosamente, “Xploring” es mucho más fácil, asequible, reveladora e inspiradora que la investigación que usan la mayoría de las empresas.

**Para contarlo en dos palabras, el “Xplorer” se calza un par de zapatos cómodos, coge una mochila y se pone en marcha.**

No hay dobles espejos, ni técnicas de proyección, sólo interacción, observación y mucha conversación.

Nos han invitado a innumerables hogares, hemos salido por ahí con los chicos a las salas de videojuegos, acompañado a las mujeres al trabajo y hecho los deberes escolares con los niños. Hemos husmeado en los frigoríficos de la gente, bebido cerveza con los hombres, cocinado la cena con las madres, cambiado pañales, subido a montañas rusas, limpiado baños, cantado en karaokes, llorado por matrimonios rotos y gritado viendo el fútbol.

**Un equipo de investigación de siete profesionales de Saatchi & Saatchi recorrió más de cuarenta mil kilómetros a través de China, en su mayor parte en furgoneta, a veces en barco, o en tren.**



En esos viajes hemos conocido a millonarios de 22 años de edad y a empleados de gasolinera que soñaban con tener su propio negocio.

Nos encontramos con niños cuya ambición era aprender inglés, no para poder estudiar en el extranjero, sino para hacer de China un país más poderoso en el mercado mundial.

Niños con la ambición de mantener China limpia. Ancianos que creen que la China de hoy es un mundo de mujeres. Y jóvenes estudiantes que creen firmemente que el futuro de la economía mundial está en las manos de China.

Para tener éxito en China, no debemos dejarnos cegar por las impresionantes dimensiones de su mercado (y mira que lo son), sino tomarnos nuestro tiempo para entender a su gente; y lo más importante, lo que les motiva. Como dice A.G. Lafley de P&G: “Las respuestas no sólo se encuentran en los números, hay que salir y mirar por ahí”.

Simplemente haciendo eso, volvimos de nuestro primer viaje de “Xploring” con *insights* que no creo que pudiéramos haber obtenido de otra manera.

| Los chinos tienen un sentido del humor muy acusado que va desde la astracanada hasta los finos juegos de palabras.

| Las mujeres chinas han alcanzado un alto grado de igualdad económica. Ahora

luchan por un mayor reconocimiento y una mejor situación jurídica y social.

||| Como en todas partes, lo que los chinos dicen no es necesariamente lo que sienten, así que el miedo al qué dirán añade otro factor de complejidad.

|||| Los chinos están enamorados de lo romántico. Pero no es el pasado lo que les interesa.

|||| Están muy motivados por hacer de China un país grande en el futuro.

|||| | No hay aparatos de video de sistema tradicional. Hay muchos DVD. China no se ve frenada por décadas de carga tecnológica y ha saltado directamente a lo último y lo mejor.

|||| || Los consumidores chinos no temen a la tecnología. La desean con todas sus fuerzas.

|||| ||| Los chinos no quieren volverse occidentales. Quieren que los respeten como chinos. Los iconos y la imaginiería occidental les interesan. El respeto por lo chino, les une.

No es difícil ver cómo estos *insights* pueden inspirar conexiones emocionales. La belleza del “Xploring” es que puede llevarse a cabo fácilmente en un supermercado, en la bulliciosa calle de una ciudad, en una cocina o en cualquier sitio donde los consumidores hagan su vida. Los ingredientes clave son la pasión y la curiosidad de los “Xplorers”.

P&G ha tomado la idea de “ir a la jungla” y la ha convertido en una actitud que espera de todos los miembros del equipo de la empresa. Jim Stengel, presidente mundial de marketing de P&G, lo ha expresado así:

“Lo que intenta P&G es estar muy cerca y personalmente en contacto con nuestros consumidores. Esto significa estar ahí fuera con ellos, y participar de las distintas formas en que viven sus vidas. Y eso no se reduce a encuestarlos por teléfono o en Internet. Implica estar en sus casas, comprar con ellos, ver cómo usan nuestros productos, hablar con ellos de sus vidas. Para nuestros profesionales *senior*, para los *junior*, para todos, nuestra cultura en P&G significa ser parte de la vida de nuestros clientes”.

Jim nos revela gran cantidad de *insights* descubiertos junto a los consumidores. *Insights* que no sólo han modificado la manera en la que P&G habla a sus consumidores, sino también el desarrollo de nuevos productos. Veamos un ejemplo de lo eficaz que puede ser este tipo de investigación:

“En Estados Unidos vendemos gran cantidad de detergente Tide en establecimientos de descuento donde ofrecen los productos en envases de gran tamaño. ¡Acabamos haciendo las botellas de detergente tan grandes y pesadas que nuestros consumidores apenas podían levantarlas! Pero al ver el problema in situ en el supermercado y en los hogares, nos dimos cuenta de que teníamos que actuar. Nuestra solución fue poner una especie de grifo en la parte inferior de la botella, algo parecido a las canillas de los toneles de cerveza. De esta manera, cualquier usuario que estuviera haciendo la colada podía apretar

un botón, sostener el cacito debajo de la botella y obtener la cantidad de Tide que necesitara para lavar.

No se te ocurre una idea así si estás sentado en tu despacho. Se nos ocurrió al ver los esfuerzos que tenían que hacer los clientes, en casa, para verter jabón en sus lavadoras desde aquellas enormes botellas”.

En Oriente Próximo, la misma técnica de observación nos llevó a descubrir la situación opuesta. Allí, nuestros equipos detectaron que muchas consumidoras no podían permitirse comprar un envase de Ariel. Así que empezamos a venderlo en bolsitas pequeñas. Ahora los hogares pueden repartir el gasto de la colada y evitar tener que ir al río a lavar con una pastilla de jabón.

Masao Inoue, ingeniero jefe del modelo de coche que menos consume de Toyota, el Prius, salió a la calle a hacer su propio Xploring. Trabajaba en un nuevo modelo para el mercado americano, tan distinto del mercado japonés.

“El béisbol es muy popular en Los Ángeles, así que me fui allí a ver un partido. Dejé mi Prius en el aparcamiento y luego me fui al estadio. Cuando volví a recogerlo, me encontré con que estaba rodeado de coches enormes y de camionetas. El Prius parecía muy, muy pequeño allí en medio. Es algo que percibí con mucha fuerza; hay que vivirlo para darse cuenta. Y pensé que el Prius, tal como era, resultaba demasiado pequeño para el mercado de Estados Unidos. Al estar allí y ver los diferentes tamaños, aprendí algo que no se aprende leyendo las dimensiones del coche en un pedazo de papel”.

### 3. Pensar como un pez

Los maoríes de Aotearoa, en Nueva Zelanda, dicen: “Si quieres atrapar un pez, primero aprende a pensar como un pez”.

**Las Lovemarks se construyen trabajando con los consumidores y aprendiendo a pensar y sentir como ellos.**

Ya hemos visto lo eficaz que puede ser salir a la calle y estar con la gente, participar en su vida, no sólo observar. Otra técnica que funciona es trabajar con los consumidores para elaborar *insights*. No hablo de grupos de discusión, sino de sesiones interactivas donde los consumidores pueden ayudarnos de forma significativa a cambiar el diseño, el servicio, la producción o la distribución.

Cuando Nike decidió desarrollar un concepto de tienda específico para mujeres, sabían que necesitarían mucha ayuda de las propias mujeres. Clare Hamill, de Nike, nos lo explica:


“Cuando decidimos crear las tiendas Goddess, sabíamos que queríamos establecer una relación individual con cada una de nuestras clientas. De hecho, queríamos más que eso; queríamos crear un entorno relacional en el cual pudiéramos escucharlas e interactuar con ellas. De modo que si alguna decía: “No voy a comprar esto, no me va”, trasmitiéramos esa información a los equipos encargados de ese artículo para que la integraran en el producto”.

En las tiendas Nike Goddess, Clare y su equipo hablaban con las clientas sobre el tiempo y el equilibrio, sobre compras y sobre la complejidad de los tiempos que les tocaban vivir y también sobre las razones que las impulsaban a practicar algún deporte o hacer ejercicio. Para crear una Lovemark es fundamental tomarse en serio las sugerencias e ideas de los consumidores, pero en Nike Goddess dieron un paso más:

“La única manera de lograr que los clientes amen un producto es hacerles participar en su creación. Es lo que hacemos con nuestros atletas. Michael Jordan trabaja con nuestros diseñadores y en Nike Goddess constantemente pedimos a grupos de mujeres que trabajen con nosotros. Sabemos que tenemos que reunirnos con las mujeres a quienes vendemos; conocerlas y trabajar con ellas. Max fue una de esas mujeres que trabajaban con los equipos responsables del producto. Es una gran idea que los equipos cuenten con una cara, un nombre y una fuente de inspiración. Es decir, una consumidora que les cuente de primera mano lo que opina”.

P&G cree tanto en el valor de las ideas de los consumidores, que ha creado una instalación especial, para asegurarse de que la interacción con ellos sea lo más dinámica e inspiradora posible.

A unos cincuenta kilómetros de Cincinnati, en el interior de un edificio inclasificable, P&G ha diseñado la reproducción de una casa y una tienda normales y corrientes. Allí



se invita a los consumidores a colaborar en el diseño de nuevos productos y a mejorar los que ya están a la venta. Los consumidores participan hasta el punto de ducharse y, sobre la marcha, dar sus opiniones sobre el tamaño y el perfume de los jabones.

Estos ejemplos ponen de relieve el requisito esencial para poder investigar una Lovemark: la participación activa y personal de los consumidores. Y es en este aspecto en el que está destacando la eficacia del medio Internet. Está claro que la red tendrá un papel cada vez más importante en la investigación de mercado valiente y creativa.

Internet, como medio, se ha visto frenado por la forma en la que se ha medido la eficacia: obsesionándose con los *hits* y *clicks* en vez de descubrir cómo puede cambiar la vida de las personas.

**Por mi experiencia con el consumidor, estoy convencido de que hay vida afectiva en Internet y que podemos explotarla.**

Peter Cooper, de QualiQuant Internacional, está a la vanguardia de las investigaciones asistidas por ordenador, tanto en Internet como tradicionales:

“La pantalla del ordenador ofrece muchas ventajas como herramienta de investigación. No es preciso hacer todas las entrevistas en Internet, también se pueden hacer asistidas

por ordenador sin conexión a Internet. Lo que nosotros hemos demostrado una y otra vez es que, en ambos casos, si eliminamos la presencia del entrevistador, se genera un diálogo espontáneo entre el entrevistado y la pantalla del ordenador. Es mucho más probable que la persona entrevistada exprese libremente sus emociones y sea sincera. En otras palabras, hemos eliminado al ‘crítico’, que era el entrevistador.

Con esto no quiero decir que los entrevistadores sean siempre ‘críticos’, sino que sin su presencia, nuestras emociones salen a la luz sin censuras, de forma muy parecida a como ocurre cuando soñamos despiertos. Podemos extraer, de forma muy rápida y económica, y con una metodología cuantitativa, el tipo de información que podríamos obtener de una reunión de grupo bien dirigida.

Este método es, también, muy interactivo. Se puede recoger y reenviar el material a los entrevistados de forma casi instantánea. No tenemos que enfrentarlos con las habituales tarjetas con preguntas de escalas subjetivas numéricas o de orden de preferencia, que les obligan a actuar de una forma más racional. Este tipo de escalas resultan útiles para medir ciertos aspectos relacionados con el Respeto, por ejemplo, pero no para medir el Amor y otras emociones. Para medir emociones necesitamos imágenes verbales y visuales, así como técnicas proyectivas, que además ganan mucha eficacia con la interacción entre el entrevistado y la pantalla del ordenador”.

1. Dale un descanso a tu cerebro.  
Pensar no es malo, pero el pensamiento requiere de la acción para que sea algo útil. No puedes razonar las relaciones, los insights, las grandes ideas. Tienes que crearlas, tenerlas y ponerlas en práctica. Amarlas.

3. Entrégate a las emociones.  
Siéntelas por ti mismo, no te conformes con analizar las de tus consumidores. Así es como se construyen las relaciones duraderas.

2. Deja el vicio de la información. Recuerda que la razón y la información sólo llevan a conclusiones, no a la acción. Por eso tienes que abrirte a las emociones.

4. Pon rumbo a los límites, a la frontera, al borde del abismo. En el centro, todos piensan igual. Por eso se fueron allí. Vivir en el borde es inquietante y arriesgado. Perfecto para sacarse de encima los convencionalismos y las ideas preconcebidas y generar nuevas ideas.

5. Defiende los colores locales.  
Las grandes ideas vienen de algún sitio. Se mantienen vivas y fuertes cuando sabemos qué representan. Dondequiera que estés, ama lo que sea importante para ese lugar: cine, deportes, música, lenguas.

Cinco cosas  
que hacer mañana

## Capítulo 13

# I'LL FOLLOW THE SUN





Las Lovemarks pertenecen a quienes las aman. Es así de sencillo. Cuando centramos nuestro estudio en el punto de vista del cliente, y no simplemente en el de la marca, hay algo que emerge con fuerza: Hay gente que se toma su Amor por una marca muy, muy en serio.

Esas personas se escandalizarían ante la idea de un “consumidor pasivo”, esa idea tan querida por los manuales de marca y los activistas antimarcas. Hablo de los consumidores que promueven y defienden su marca. De los que se organizan en campañas para recuperarlas, hacen sugerencias de mejora, crean sitios de Internet y provocan el boca a oreja. También son los que actúan como guardianes morales de las marcas que aman. Se aseguran de que sus marcas enmienden sus errores y trabajan para que retomen el buen camino.

**A esas personas, yo las llamo “Consumidores Inspiradores”.**

“Cuando pienses en mercadotecnia viral y en las personas que hablan a otras de tu servicio, recomendándoselo, esas personas son tus Consumidores Inspiradores. Son consumidores que se encargan de vender, ellos mismos, las cosas que les apasionan. Son los que dirán, por ejemplo, ‘¿Cómo es que todavía no has volado con JetBlue?’, y poco falta para que te compren ellos mismos los billetes y te metan en el avión. Se encargan de que tu marca vaya de boca en boca. En sus inicios, Yahoo! se benefició, y mucho, de esa labor. Ahora también le está pasando a Google. Hay mucho fanático de Google que no puede dejar de hablar de Google a sus amigos. En Yahoo!, consideramos Consumidores Inspiradores a todas aquellas personas que hablan a los demás de nuestro servicio sin recibir un dólar de nuestro presupuesto para mercadotecnia”.

[Tim Sanders, director de soluciones de Yahoo! y autor del libro *Love is the Killer App*]

En 1985, fueron Consumidores Inspiradores los que le dijeron a Coca-Cola Company, en términos nada ambiguos, que la New Coke no iba a sustituir a su Coca-Cola tradicional. Y ahí se acabó la historia. Lástima de los cuatro millones de dólares invertidos en investigación de mercado y de las más de 200.000 catas ciegas. Puede que en teoría (o incluso en la práctica), la nueva Coca-Cola supiera mejor, pero a los amantes de Coca-Cola no les importaba. Un diluvio de cartas y llamadas telefónicas exigieron la vuelta de la Coca-Cola original.

Un grupo de Consumidores Inspiradores fundó la Sociedad para la Preservación de la Coca-Cola Auténtica. Se desató el pánico acaparador. En San Antonio, Texas, un hombre acudió al embotellador local y compró "auténtica" Coca-Cola por valor de 1.000 dólares.

Y Coca-Cola entendió el mensaje. A esta enorme empresa le costó menos de tres meses reaccionar ante la oleada de indignación de los consumidores y volver a los ingredientes tradicionales. Coca-Cola aprendió que los dueños de una Lovemark son sus consumidores, no las empresas.

La metedura de pata de la New Coke (Nueva Coca-Cola) es legendaria, pero lo que me interesa son los consumidores que provocaron aquel terremoto y su rectificación. Coca-Cola les rinde tributo colgando recuerdos de aquella época en su página de Internet. Éste es uno de mis favoritos:

“Mi familia y yo hemos sido bebedores activos de Coca-Cola de toda la vida. Recuerdo una vez que Coca-Cola decidió cambiar la fórmula; fue un cataclismo en mi familia. Creo que había una fecha fijada para empezar a vender la nueva Coca-Cola y retirar la antigua de las estanterías. Mi padre, que era un fanático bebedor de Coca-Cola, se asustó, corrió a la tienda y compró varias cajas de lo que hoy conocemos como Coca-Cola clásica. Aquellas Coca-Colas sólo nos duraron dos semanas. Yo era un niño cuando ocurrió todo esto, y aún recuerdo que mi padre me reprendió por beberme su “vieja Coca-Cola”, que guardaba como un tesoro. Gracias a Dios que volvió la Coca-Cola clásica, de lo contrario mi familia todavía no se habría recuperado del golpe”.

Como decía Roger Enrico, antiguo consejero delegado de Pepsi-Cola, el archirrival de Coca-Cola, en su famoso libro *The other guy blinked*, “Al final de su pesadilla, [Coca-Cola] había averiguado qué es realmente: un guardián”. Debería haber añadido... “de una Lovemark”.

Aquellas pruebas a ciegas eran ciegas de verdad. Se olvidaron de hacer la pregunta clave:

## “¿Cómo se sentiría si cambiásemos la fórmula de Coca-Cola por ésta?”

Ésa es la pregunta que hubiera permitido a sus Consumidores Inspiradores alertarles de las consecuencias y que les dejaran bien claro que su eslogan “La mejor, todavía mejor” no iba a funcionar nunca.

Los Consumidores Inspiradores comprenden que el Amor de una marca es de doble sentido. Cuando el consumidor te quiere lo suficiente como para pasar a la acción, es preciso hacerle caso de inmediato.

Sé sincero. ¿Cuántas cartas con sugerencias has dejado a un lado, a la espera de tener tiempo para leerlas? ¿Cuántas veces has esquivado a un cliente furioso por no afrontar una situación estresante? ¿No es un poco extraño que nunca hayas recibido un correo electrónico de un cliente? Pues sí, las empresas se protegen a sí mismas, y los consumidores lo saben. Y sin embargo, en las manos de esos consumidores están las semillas de la inspiración.

**Empieza a considerar a esas personas que aman lo que haces como a tus Consumidores Inspiradores. Ayúdales a apoyar tu marca y verás como la impulsan hasta convertirla en una Lovemark.**

## Una pausa inspiradora

Los Consumidores Inspiradores también pueden ayudar a una Lovemark a mejorar sus productos. “Break” (pausa), es una tableta de chocolate cuadrada que, en Grecia, cuenta con gran fidelidad por parte de sus consumidores. Pero tenía un problema. Las tabletas eran tan gruesas, que la gente se las veía y deseaba para partir o morder un trozo.



Los comerciantes pronto recogieron el mensaje de sus clientes y se lo hicieron llegar a Break.

Los consumidores querían una tableta más fina que pudieran partir fácilmente con la mano. El equipo de Break escuchó estas quejas y actuó. Hicieron las tabletas más finas y redujeron su precio.

En los mensajes de los Consumidores Inspiradores, las Lovemarks ven Amor donde otros sólo ven quejas.

## Un metomentodo inspirador

En España, un Consumidor Inspirador intervino en las decisiones de mercadotecnia del gigante General Mills. Un *fan* de los productos de comida mexicana Old El Paso sabía que, si quería encontrar más fácilmente sus platos favoritos, tendría que echarle una mano a General Mills. En su opinión, para tener éxito, había que prestarle más atención a la idiosincrasia local. ¿Por qué usar la expresión “Thick’n Chunky” (espesa y con trozos) para una salsa si era “como nuestro pisto de toda la vida, pero cocinado al estilo mexicano”?

Para los españoles, los productos Old El Paso eran demasiado picantes, difíciles de preparar y los reservaban para ocasiones especiales. Pero nuestro Consumidor Inspirador estaba convencido de que la comida mexicana podía comerse a diario, igual que la paella.

Puso sus ideas en un papel en forma de lista de sugerencias, y las envió a General Mills. Resaltaba las similitudes entre la comida mexicana y la española e incluso se ofrecía para escribir un libro de cocina que convencería a los españoles de que Old El Paso era fácil de preparar.

¿El resultado de esta iniciativa inspiradora? Los responsables de mercadotecnia de General Mills escribieron para esta historia un final feliz. Hicieron los cambios sugeridos: nuevas etiquetas, nuevos nombres para sus productos, y, ¿saben qué?, muy pronto se publicará un libro de recetas de cocina escrito por *fans* de Old El Paso.



Los Consumidores Inspiradores crean páginas de Internet para *fans*, son el catalizador de las grandes campañas de boca a oreja, pueden hacer que los grandes productos sean mejores, pueden aportar ideas que transformen tu marca... siempre que tú se lo permitas.

Según mi experiencia, los Consumidores Inspiradores no sólo aman a una marca, también aman al ser humano. Esto es lo que les da carisma, lo que les proporciona su enorme fuerza.

**Son el primer eslabón de la cadena del "boca a oreja".**



¿Cuál es el anuncio televisivo más famoso de la historia?

El de Apple, en 1984, ¿no te parece? Pues sólo lo emitieron una vez, durante la Superbowl. Cuando la gente lo vio por primera vez aquella noche de domingo, no creo que muchos lo entendieran. ¿Qué estaba haciendo aquella mujer con aquel martillo? Pero luego, empezó a correrse la voz.

La mejor estrategia es divertir y estimular a los consumidores con una gran obra maestra de comunicación, llena de Misterio, Sensualidad e Intimidad que logre dar que hablar a la gente. Entonces se pondrá en marcha la milagrosa maquinaria de comunicación del boca a oreja.

Personalmente, la expresión "Boca a Oreja" siempre me ha parecido una obviedad. ¿De dónde van a venir las palabras sino? Lo importante es quién está generando ese boca a oreja y por qué lo hace. Si alguien se te acerca por la calle y se pone a contarte maravillas de su teléfono móvil, todos reaccionaríamos igual: apretar el paso y dejarlo atrás. Es verdad que podemos oír todo, pero sólo queremos escuchar lo que nos importa, dicho por alguien a quien amamos y respetamos. Así que las Lovemarks crecen gracias a los vínculos afectivos y no sólo a cualquier tipo de "boca a oreja". Como decía Malcolm Gladwell:

**"Lo que busco es alguien que sepa más que yo. Si quisiera la mejor información sobre ordenadores, lo lógico sería acudir a alguien que trabajase en ese sector. Sin embargo, no lo hago. La mayoría de las personas buscamos a alguien que tenga sólo un poco más de información que nosotros. Yo tiendo a priorizar la confianza sobre los conocimientos, llamo a mi hermano".**

Veamos en plena faena a algunos de esos Consumidores Inspiradores.



## Abuelas inspiradoras

Los Consumidores Inspiradores no sólo quieren que sus Lovemarks estén a su alcance, sino al alcance de todos. Ésa es su fuerza. Así que cuando, en Turquía, una abuela se dio cuenta de que la leche del tapón rojo que ella usaba era difícil de encontrar en las tiendas del barrio, se puso manos a la obra. Esta Consumidora Inspiradora cuidaba de su nieta, y la leche del tapón rojo era la única que ella consideraba lo suficientemente buena para “la niña de sus ojos”. Por desgracia, ella y su marido vivían a las afueras de Estambul, donde la leche del tapón rojo era difícil de

encontrar. Habló con su tienda habitual, llamó al representante de ventas de Sütas y siguió llamando y llamando hasta que la leche del tapón rojo estuvo disponible en su barrio.

Lo que había conseguido era fantástico, pero luego, dio un paso aún más importante. Consciente de que su tienda de barrio dejaría de traer la leche si no se vendía mucho, lanzó su propia campaña de publicidad. Decoró la tienda, reclutó a un grupo de voluntarios para que distribuyeran folletos, y se dedicó a dar a conocer la marca en todas partes.

Creo que hay Consumidores Inspiradores como estos en todo el mundo, dispuestos a responder a la llamada.

## Cuateros inspiradores

Algunos Consumidores Inspiradores están tan enamorados de su marca, que literalmente no pueden quitarle las manos de encima. Eso es lo que descubrió la cerveza Becker en Chile, cuando introdujo un nuevo personaje muy impactante, una divertida oveja negra tomando una Becker.

La oveja se convirtió en un clásico en un abrir y cerrar de ojos. Todo el mundo se enamoró de la oveja Becker. Se convirtió en un icono. Tanto, que el equipo de mercadotecnia empezó a recibir llamadas de los distribuidores diciendo que les robaban el material publicitario de las tiendas a tal velocidad, que no les daba tiempo a reponerlo.

No es que quiera animar a nadie a desvalijar tiendas pero, desde luego, ésta es la clase de actitud que puede utilizarse para bien. Los Consumidores Inspiradores quieren estar cerca de las marcas que aman. Tenemos que salir ahí fuera, con ellos, y alimentar su energía.



## Instantáneas inspiradoras

El mayor reconocimiento que puede obtener cualquier marca que aspire a convertirse en una Lovemark, es el tiempo que sus Consumidores Inspiradores le dedican a sus clubs de *fans*.

Entre las muchas Lovemarks que han provocado la aparición de esas asociaciones de consumidores, informales pero apasionadas, ninguna me sorprendió tanto como la de la cámara de fotos LOMO, fabricada en Rusia. Puede que sea anticuada, y que tenga un diseño raro, pero, puedes creerme, la gente la adora. En Internet hay veinticinco sitios nacionales, ochenta personales y siete comunidades virtuales en torno a la LOMO, incluyendo la propia sociedad [www.lomography.com](http://www.lomography.com). Los fans de la cámara LOMO consiguieron que la fábrica de San Petersburgo volviese a fabricar la legendaria LC-A. Visitaron la fábrica y luego presionaron al entonces alcalde Vladimir Putin. Nada puede frenarle el paso a una Lovemark.



## Inspiración relanzada

Unos consumidores Leales Más Allá De La Razón convencieron a Technics para que recuperara la legendaria pletina Technic 1200. Resultó que los DJ's la adoraban hasta tal punto, que no querían pinchar con ningún otro equipo. Hoy en día, la marca Technics roza la categoría de Lovemark en todas las discotecas del mundo. No hay más que ver las camisetas, bolsos y las alfombrillas para el ratón con el inconfundible diseño de las pletinas y otros equipos Technics.



Y lo mismo sucedió con el helado Kung Fu en Dinamarca. Un locutor de una emisora local convenció a más de 6.000 Consumidores Inspiradores para que se pusieran en contacto con la compañía Van den Bergh y le pidieran el retorno al mercado de su helado Kung Fu, con sabor a regaliz. Cuatro años más tarde, en 2002, Van den Bergh lanzó un sitio de Internet donde los consumidores podían votar su variedad de helado favorita. El resultado estaba cantado, ganó Kung Fu con 51.000 votos.

## Cuenta atrás inspiradora

Puede que más fanático incluso que los amantes de la LOMO sea Jim Jeters de Douglasville, Georgia, quien parece encarnar al Consumidor Inspirador por excelencia. En 1999, el Toyota Starlet de Jim estaba a punto de llegar al millón de millas (1.600.000 kms). Sin duda, adoraba su coche. El Starlet todavía conservaba su transmisión y su motor de serie que, con un mantenimiento normal, nunca le habían dado ningún problema. Jim quería que todo el mundo se enterara.



La pasión por su Toyota hizo que saliera en el programa “Late Show with David Letterman” y la audiencia pudo ver cómo iban apareciendo en el cuentakilómetros los ceros del millón de millas.

Añadamos que Jim tiene también dos Toyota Camry, uno con 240.000 millas y otro con 100.000 en el cuentakilómetros. Jim ya ha empezado la cuenta atrás para estos dos también.

## Un paso adelante

Los Consumidores Inspiradores son siempre apasionados, entusiastas, a veces fanáticos y absolutamente leales. Si examinamos sus vínculos afectivos, podremos ver de qué se nutren las Lovemarks. Desde luego que tienden a verlo todo o blanco o negro, pero son cosas del Amor. Buscar Consumidores Inspiradores e incorporar sus ideas al diseño, fabricación, mercadotecnia, distribución y ventas, es algo de sentido común.

A las empresas les cuesta abandonar el tipo de relación, basada en el control, que tienen con sus clientes. Por eso siempre fueron reacias a permitir que el poder de los Consumidores Inspiradores fuese por libre. Pero esa época ya pasó. La aparición de Internet ha fortalecido enormemente el poder de estos Consumidores Inspiradores, y lo van a utilizar mucho más de lo que podamos imaginar. Prepárate.

Estoy convencido de que, acercándose a los Consumidores Inspiradores, cualquier empresa puede transformarse y dar un paso más para convertirse en una Lovemark.



En nuestra página de Internet [www.lovemarks.com](http://www.lovemarks.com) hemos recogido las voces y opiniones de Consumidores Inspiradores. A continuación recogemos algunos ejemplos de lo que despierta la pasión y la lealtad de gente de todo el mundo.

## REMO

Es la antítesis de lo aburrido, la cueva de Alí Baba en Internet, la esencia de lo que se lleva y, siempre, siempre... diversión. Nos recuerda a la alocada juventud, el placer de encontrar el regalo perfecto, sabiendo que, quien lo reciba, no podrá resistirse a correspondernos con otro regalo REMO. El Amor es cualquier objeto a rayas de REMO.



[Directivo, Australia]

## PALM PILOT

Vino un operario a casa para darme un presupuesto, cuando sacó su Palm Pilot para comprobar su agenda, supe que le daría el trabajo a él. Cuando conoces a otro devoto de la Palm Pilot, has encontrado a un amigo, alguien en la misma onda, que sabe lo que son las cosas.



[Consultor, Australia]

## IKEA

Ikea es el lugar donde la fantasía se hace realidad y donde los adultos se vuelven niños. En Ikea puedes saltar en las sillas, dormir en las camas, perfeccionar tu sueco, inventar tu casa, pedir lápices gratis y dejar a tus niños pequeños en una zona de juegos... ¡y todo te cabe en el coche!



[Estudiante, Italia]

## Singapore Airlines

Me encanta la manera en la que me dejan dormir tranquilamente mientras me sirven la (fantástica) comida, y que cuando me despierto a medianoche me traigan un plato de deliciosos tallarines. ¡La felicidad total, y sin falsos cumplidos!



[Consultor, Reino Unido]

## A-Channel

El impacto que A-Channel tiene en todas las comunidades donde emite es fenomenal. Es más que una emisora de televisión, es un foro público, una institución benéfica y una amiga para todos los habitantes de Manitoba. A-Channel es AMADA porque lo que ofrece es Amor, además de una programación estupenda. Hay algunas emisoras, aquí en Canadá, que se preocupan por su público, pero A-Channel es tan sincera que irradia sus buenas vibraciones por todas partes. Las gentes de Manitoba exhiben la típica "A" en sus casas, coches, en la ropa de sus hijos y en la suya propia. Una "A" hecha por ellos mismos. Lo suyo sí que es pasión.



[Productor, Canadá]

## iPod

No importa dónde esté, si llevo conmigo mi iPod, muevo el esqueleto. No es cuestión de latitud, es de actitud... y se parece al Amor.



[Ejecutivo de publicidad, Nueva York]

## Apple

Han pasado catorce años y sigo enamorado. Para ser sincero, no sé por qué me siento así. Simplemente, nunca he querido dar una oportunidad a los otros. La verdad es que ni siquiera sé qué diferencia hay... aparte de su aspecto. Me han dicho que los dos tienen las mismas prestaciones, de una manera u otra. ¿Me producirían las mismas sensaciones si estuviera a oscuras? Puede que yo sepa que, en el fondo, todo depende de cómo aprendemos a manejarlos, cómo responden a nuestras necesidades, cómo hacen las cosas. ¿O puede que haya algo más? Richard Briers o George Clooney. PC o Apple Mac. ¿Quién es el idiota que se divorciaría de su alma gemela? Mac de Apple, tú eres mi Lovemark.

[Diseñador, Nueva Zelanda]



## Aveda

Como un grupo de hermanas, amables, atentas y atractivas, mis productos para cabello Aveda me esperan sentaditos, todas las mañanas, para que me cuide el pelo. Vestidos en dulces y suaves colores, el equipo en pleno se pone en marcha para suavizarme, desenredarme y hacer que brille... Trabajan pacientemente para domeñar mi rebelde estropajo, hasta darle el brillo y la caída justa. Me envuelven en sus brillantes esencias y me preparan para enfrentarme al mundo, segura de que me aman.

[Educatora, Estados Unidos]



## La Estatua de la Libertad

En épocas de incertidumbre, pasadas y presentes, la humanidad le confiere (¿o quizás la tiene por sí misma?) la fuerza de un icono viviente, la esperanza de un espíritu vivo. He estado cerca de su piel, he subido por su escalera de espiral y he contemplado sus dominios desde lo alto de su corona. No hay nada en el mundo que inspire más confianza que la nobleza de su cara, su mirada firme y su postura sólida y erguida. No hay palabras para expresar la esperanza y la fe que la Estatua de la Libertad perpetúa.

[Director creativo, Estados Unidos]



## Twinnings

Los té Twinings ocupan un lugar especial en mi vida. Las mañanas no son mi mejor momento, pero sí, al despertarme, me concentro en la imagen de mi bandeja de desayuno, con su tetera y ese olor a té Twinings Russian Caravan, reúno el suficiente valor para salir de debajo de las mantas. Sólo necesito una taza para despejarme la cabeza, suavemente, no con el latigazo de la cafeína... sino con un cariñoso empujoncito hacia la realidad. Los té Twinings me ayudan a enfrentarme con ánimo al día que me espera.

[Madre, Australia]



## Barbie

La famosa moda pasajera de los sesenta, hoy en día es toda una Lovemark, gracias al Amor imperecedero de niñas de todo el mundo. La Barbie evoca sus sueños y esperanzas. Las lleva de la mano por el camino hacia la edad adulta, pero siempre bajo la tranquilizadora apariencia de un juego.

[Editor, Nueva Zelanda]



## Donde viven los monstruos

El mejor libro para niños que se haya escrito nunca. Todo el mundo se puede identificar con Max porque hay un poquito de él en todos nosotros. A veces, queremos escapar de algo o de alguien, pero, en nuestro fuero interno, sabemos que la hierba siempre es más verde donde nosotros estamos. Es un libro totalmente intemporal que estimula la reflexión. Perdurará siempre y será leído y releído por niños y padres hasta el final de los tiempos.

[Empresario, Estados Unidos]



## BBC



Hace tan sólo unos años que la BBC reservó un pasaje de ida a Estados Unidos en el Queen Elizabeth II. Al poco tiempo, se había convertido en un rayo de sol entre las miles de emisoras edulcoradas que nos bombardeaban aquí, en Estados Unidos. Desde entonces, siguiendo su programación, mis horizontes culturales se han ensanchado y madurado. Desde que me pasé al “canal inglés”, la palabra comedia tiene otro significado para mí, la “decoración de interiores” se ha convertido casi en un deporte y mi jardín (si es que puede recibir ese nombre el trocito de césped de dos por dos que hay delante de mi casa) ha florecido. Por fin, mi anglofilia está totalmente satisfecha.

[Pasante jurídico, Estados Unidos]

## Motocicletas BMW



Las motos BMW son un mundo (y una marca) aparte. Y mucho más que una marca. Es un estilo de vida, una manera de vivir, la forma de definirme y definir el mundo que me rodea. Cuando estoy en mi R 1150 GS recorriendo los maravillosos y salvajes rincones de África, esta máquina increíble se convierte en mi equipo de supervivencia. Después de cientos de miles de kilómetros, el “equipo” se convierte en “colega”, y el vínculo se hace afectivo. Para mí, esta marca significa libertad. Romper con ataduras, escapar. Claro que esto es una característica común a otras marcas de motos. Lo que hace única a BMW es que es una moto hecha para la aventura. Me convierte a mí, un hombre corriente, en un explorador, un pionero, un jinete solitario. Me hace ser más de lo que soy.

[Escritor, Suráfrica]

## Dodge Viper

Un amigo de mi hijo le prestó su Viper para ir a una boda. Mi hijo me llevó a dar una vuelta. Nunca

había experimentado una transformación tan grande: de pasajero a copiloto. Este coche te abraza cuando te sientas, te hace parte de él. Si nos hubieran puesto una multa no sería por ir muy rápido, sino por volar demasiado bajo. Esto no es un coche, es una máquina del tiempo.



[Agricultor, Canadá]

## Absolut

Es inteligente, divertido y moderno. Siempre tiene una historia diferente que contarnos, invitándonos a descubrir lo que será esta vez. Puede ser lo que se proponga, transformar cualquier objeto, situación o cuestión. Yo, que ni siquiera bebo vodka, adoro la marca Absolut.



[Diseñador, Rumania]

## Technics

Tecnología clásica. El modelo 1200 es el plato original de transmisión directa. Un equipo de alta fidelidad de precisión, hecho para durar. Se fabricó por primera vez a principios de los setenta, se introdujeron pequeños cambios a finales de los setenta (un motor diferente y unas cuantas piezas nuevas) y se lanzó el MK11. Su sólida fabricación, su capacidad para localizar las pistas, su peso, y control de velocidad de la música, etc... hicieron que su popularidad se incrementara. Los primeros pinchadiscos de música “disco” y “beat”, tanto de las discotecas como de la calle, necesitaban confianza y flexibilidad para poder mezclar y crear efectos de “loops” y “scratchear” con otras músicas distintas. El 1200 era lo que buscaban. Siempre da la talla. Los melómanos estuvieron de acuerdo. Esto es lo que llamamos un matrimonio bien avenido: un equipo de precisión y los rockeros de toda la vida.



[Pinchadiscos, Reino Unido]

## Fnac

Fnac, el especialista en libros, discos compactos y vídeos, tiene alrededor de sesenta tiendas en toda Francia.

Sus principales competidores son grandes superficies como Carrefour, que venden todo muy barato, desde un kilo de zanahorias hasta un televisor. Por el contrario, Fnac ha conseguido crear un ambiente especial en sus tiendas y el orgullo que significa comprar productos culturales allí, antes que en las grandes superficies. Sus dependientes se lo saben todo, hasta el punto de que resulta un desafío preguntarles sobre algún tema que no dominen. Además, en cada tienda encuentras un espacio dedicado a exposiciones, encuentros con autores o algún tipo de espectáculo. Esto hace que la Fnac no sólo sea un lugar donde se vende cultura, sino un lugar donde se vive la cultura.



[Ejecutivo, Francia]

## Original Tommy's Burger



Cada vez que vuelvo a Beverly y Rampart, no puedo evitar sentirme como si volviera a tener dieciséis años. Era parada obligada cuando volvía a casa de un partido de los Dodgers y los Kings, de conciertos, de compras o cualquier cosa que me hubiera hecho ir a Los Ángeles a pasar el día. Allí he visto de todo, desde celebraciones de boda a peleas entre bandas, pasando por Magic Johnson en su limusina, hasta un vagabundo que devoró una hamburguesa que le di el día de Navidad. Tommy's me hace el mismo efecto que mi primer beso, o mi primer coche; es algo que llevas contigo siempre. Para mí, Tommy's será siempre mucho más que una hamburguesería; es parte de mi vida.

[Diseñador gráfico, Estados Unidos]

## Birkenstock

Una gran historia: en el siglo XIX el zapatero alemán Konrad Birkenstock perfeccionó la forma de la plantilla de los zuecos de su abuelo, añadiéndoles un soporte flexible en forma de arco. Se ganó el respaldo de los médicos locales. Ochenta años después, Karl, el hijo de Konrad, realiza una innovación de segunda generación y, dando un paso más, convierte el zueco en zapato. ¡Voilà! Ha nacido la sandalia Birkenstock. Me encanta su estilo clásico, pero lo que más me gusta es su comodidad. Heidi Klum puede quedarse su "colección de diseño" en tela vaquera y piedritas brillantes.



[Constructor, Países Bajos]

## Mikimoto

En 1986, el chico con el que salía desde hacía sólo tres meses, me regaló mis perlas Mikimoto. Inmediatamente supe que era el hombre de mi vida. ¡Qué regalo más romántico y lujoso para hacerle un hombre a una mujer! En mi mente, las perlas siempre han estado asociadas a imágenes de la bella Jacqueline Onassis y a las reinas de Inglaterra. Cuando me las pongo me recuerdan el Amor que mi marido siente por mí. Son un tesoro para mí. Me casé con aquel chico, y, dos niños después, seguimos estando muy enamorados.

[Esposa y madre, Estados Unidos]



## Tiffany's

Es sólo una caja de color aguamarina, pero sabemos que lo que hay dentro es algo absolutamente especial. ¿Podría alguien abrir una caja de Tiffany's sin estremecerse al pensar lo que puede guardar? Ninguna otra marca expresa mejor lo que sientes por alguien.



[Director creativo, Australia]

## Tonga

Es el secreto mejor guardado del Sur del Pacífico y, probablemente, el lugar más acogedor del mundo. Desérticas islas paradisíacas, playas vírgenes, volcanes en actividad, lagunas de coral, Jonah Lomu. Está en trámites para conseguir ser declarada reserva marina internacional. Una famosa historia de independencia y el lugar donde se produjo el motín del *Bounty*. Una visibilidad de buceo de cincuenta metros. El único lugar del mundo donde puedes ver bailar a ballenas jorobadas sin salir de la playa.

[Experto en mercadotecnia, Nueva Zelanda]



## Toyota

Aquí en Egipto, todos los días veo camionetas Toyota que son “muy amadas”. La pintura, en este clima donde la arena es un gran problema, no dura mucho. Aquí a la gente que tiene Toyotas le molesta comprobar que el letrero de Toyota de la parte trasera del vehículo se les borra. La solución, para muchos, es pintar el nombre Toyota en colores brillantes encima del letrero original. Así demuestran su Amor por su camioneta y por la marca Toyota al mismo tiempo. En El Cairo y en todas partes de Egipto, se pueden ver esos letreros tan llamativos en la parte trasera de las camionetas.

[Comerciante, Egipto]



## Snaidero

Snaidero fue el primero en entender que las cocinas están pasando de ser lugares donde se cocina y a veces se come, a lugares donde puedes transformar la comida en Amor y afecto hacia ti y hacia tu familia y amigos. Diseñadores famosos han trabajado en la nueva cocina ES, que tiene una forma tal que puede colocarse en cualquier parte, incluso delante de una ventana. Es cómoda y funcional y se adapta a las curvas de tu cuerpo cuando te inclinas para practicar uno de tus deportes favoritos: cocinar.

[Director general, Italia]



## Coppertone

En los años sesenta, el perfume intenso y exótico de esta loción, asociada al sol y al mar, nos liberó de las fronteras de nuestra costa.

¡Si cerrabas los ojos en una playa solitaria con tu bikini, podías soñar con escapar a América, donde todo era posible!

[Directora de empresa, Nueva Zelanda]



## Campbell's

Mi Lovemark es la comida más reconfortante que existe; sopa de tomate Campbell y una tostada con queso fundido. Si tengo un día melancólico, la mejor cura que existe es tomar sopa tumbada en el sofá. La sopa Campbell's es más que una marca. Sí, ya sé que fue inmortalizada por Andy Warhol, pero eso sólo fue el reconocimiento a su irremplazable valor como icono. Aquí estoy, en Suiza, un país con algunos de los mejores platos del mundo... las fondues y las fantásticas raclettes son, por derecho propio, comidas reconfortantes. Pero en este nebuloso día de invierno, lo único que deseo es un gran plato de sopa Campbell's con una tostada de queso fundido.

[Administrativa, Suiza]



## Google

¡Google es mi mejor amigo! ¡Google es mi mejor amigo! ¡Google es mi mejor amigo! ¡Google es mi mejor amigo! ¡Google es mi mejor amigo!

[Redactor publicitario, Turquía]



## Concorde

Símbolo espectacular del logro tecnológico, es, de lejos, el avión más hermoso que surca los cielos. Ese casco, esbelto y delicado, y esa ala de forma tan compleja. Ninguna otra máquina hace que la gente se pare a mirarla boquiabierta. Ninguna otra máquina conserva su propia y singular identidad; nunca decimos: “Mira, un Concorde”, sino “El Concorde”.



[Ingeniero, Francia]

## Doc Martens

Para mí, como para otros chicos de la periferia, las Doc Martens simbolizan la angustia y la rebeldía adolescente. Cuando empecé a llevarlas, mis padres no lo entendían. Para las chicas, las Doc Martens mostraban al mundo que, por primera vez, estábamos en una edad en la que ser “guay” era más importante que ser guapa, en la edad en la que estabas desarrollando tu propio estilo. Ciertamente que todas tus amigas llevaban unas botas idénticas, así que tu estilo no era precisamente original, pero íbamos por buen camino. ¡Por lo menos no me vestía como mis padres!



[Estilista, Estados Unidos]

## Breyers

Para resumir lo que siento, tengo que citar a Ren (de “Ren & Stimpy”): “¡Ah, mi adorado helado!” Lo que no tiene un Breyers es lo que precisamente hace que sea taaaaaaaaaan bueno. Comerse un Breyers es comer algo hecho en casa. Desde la forma en que se derrite hasta el sonido que hacen sus bordes al flotar en soda. ¡Como helado de lujo es incomparable!



[Contable, Estados Unidos]

## Ermenegildo Zegna

Es un sueño. La ropa perfecta para el hombre perfecto. Sólo para unos pocos elegidos. Cuando me muera, quiero que me vistan con un traje de Ermenegildo Zegna para poder estar en el cielo junto a todos los ángeles de Ermenegildo Zegna.



[Vendedor, Costa Rica]

## Bundaberg

No todas las cervezas de jengibre se hacen igual, pero la mayoría sí. Para mí, hay una que está por encima del resto. Su etiqueta amarilla, tan diferente a las demás, te habla de un misterio de hace más de cien años. Contrastando con el marrón intenso de la botella, evoca ese legado subtropical de entrega y dedicación que fue necesario para perfeccionar esta singular bebida; un absoluto nirvana. Al abrirla, el estallido efervescente es toda una orgía sonora. Y el sabor cuando está fría es... ¡guau! Un baile en la garganta que apaga la sed mientras va bajando. Las palabras no le hacen justicia, y eso ya lo dice todo.



[Periodista, Australia]

## Steinway

Este piano, elegido por más del noventa por ciento de los concertistas, es una de las grandes Lovemarks musicales. Los pianos Steinway son pulidos, afinados y cuidados primorosamente a lo largo de muchas generaciones. Un Steinway une el pasado, el presente y el futuro con el misterioso poder de la música.



[Vendedor de coches, Estados Unidos]

1. Sal de la oficina. Tus Consumidores Inspiradores no vendrán a buscarte y tampoco viven en la recepción del edificio de tu oficina.

3. Sé apasionadamente curioso. Con todo.

2. Haz las preguntas correctas. Escribe una lista de seis preguntas que animen a tus consumidores a hablar contigo. Guárdate la lista en el bolsillo o tenla siempre a mano, vayas donde vayas.

4. Sé un Consumidor Inspirador tú también. Construye una relación afectiva con una marca o producto que te guste. Observa lo que pasa, desde el otro lado.

5. Encuentra media docena de Consumidores Inspiradores de tu empresa o marca. Invítalos a comer para conocerlos y conocer sus opiniones y motivaciones.

Cinco cosas  
que hacer mañana

En Saatchi & Saatchi hemos puesto en práctica el concepto de Lovemark. Queremos crear tantas Lovemarks para nuestros clientes como nos sea posible. Sabemos que las empresas que no estén creando Lovemarks no están consiguiendo crear valor. A continuación recogemos los casos de Olay, Brahma, Lexus, Cheerios y Tide, fruto de las ideas y el trabajo de nuestra gente en todo el mundo. Cada uno de estos ejemplos demuestra, sin lugar a dudas, el éxito que proporciona potenciar los atributos de las Lovemark: Olay, utilizando el Misterio para penetrar en un mercado muy cerrado; Brahma haciendo que en el mercado de cervezas corran Grandes Historias de boca en boca; los concesionarios de Lexus, cultivando la empatía con sus clientes; Cheerios y Tide, reposicionándose en el mercado como Iconos de los consumidores.



## Una historia de Misterio

¿Qué hacer cuando tienes tanto éxito que tus consumidores fieles de toda la vida no quieren que cambies? ¿Qué hacer cuando sabes que la categoría en la que se mueve tu marca te está limitando, pero los que más te quieren no te permitirán mover ficha?

Así estaba Olay en 1999. Un gran producto, muy amado por sus consumidoras y líder de ventas de la categoría de cremas hidratantes de gran consumo de precio medio. Pero había todo un mercado que Olay no había tocado, el de la alta cosmética, el mundo de las “top

models”, las divas del cine y las reinas de la belleza. Un mercado que suponía cerca del cuarenta por ciento del mercado total del cuidado de la piel. Y, lo más importante, un paso más hacia la gama alta de precios.

**En este mercado se juega fuerte. Las consumidoras desean seguir siendo jóvenes o, si nos ponemos filosóficos, rechazar la idea de mortalidad.**

El segmento de la alta cosmética llevaba años dominado por los grandes operadores del mercado de la belleza. Gente que juega fuerte. Su publicidad, arrogante y segura de sí misma, jugaba con las esperanzas y los sueños de las consumidoras. Seguramente, éstas se decían que cuanto más pagaras por las cremas, más probable era que dieran mejores resultados. ¿Y si pagabas menos? Pues probablemente funcionarían un poco peor. Esta era la lógica que, durante décadas, millones de mujeres habían seguido.

El segmento de alta cosmética además tenía el servicio a su favor. Las grandes marcas son las reinas de los grandes almacenes. En estas tiendas, las asesoras de belleza (auténticas mata-haris de piel perfecta y labios encendidos) esperan a sus clientas, dispuestas a cazarlas al vuelo y convencerlas de que su producto es perfecto para ellas.

Olay, sin embargo, vivía en la sección de autoservicio de las farmacias, tiendas de cosmética y los supermercados. En esos sitios, sin ayuda que valga, la mujer tiene que sentir algo por tu producto antes de acercarse siquiera a la tienda.





Capítulo 14

# ROLLING THUNDER

### El poder del uno más dos...

Olay abordaba esta complicada situación desde su larga y valiosa historia con las mujeres y... con un as en la manga: una nueva crema antienvjecimiento de increíble eficacia. Además, P&G sabía que podía poner este estupendo producto al alcance de más mujeres que nunca. En algunos casos, podían ofrecer este producto a un precio hasta cien dólares más barato que otros productos de similar eficacia de venta en grandes almacenes.



En Saatchi & Saatchi estábamos seguros de que tenía que haber una manera de obtener lo mejor de estos dos mundos.

Uno: elevar las expectativas de la compradora de productos de autoservicio. Más dos: hacer bajar del pedestal a la consumidora de marcas de lujo. ¿Resultado? Tres. O sea, una oportunidad totalmente nueva, el mercado del “masilujo”. Productos de lujo para el mercado masivo.

### Respeto antes que Amor

La primera tarea era la de asegurarse que el producto era recibido con el Respeto que se merecía.

Para poner a Olay en el epicentro del mercado de alta cosmética, era vital ganarse la credibilidad de los líderes de opinión. Hablo de los medios de comunicación, los expertos y los responsables de la sección de belleza. Esos “fashionistas” que desde Londres y Nueva York crean las tendencias en moda.

Pero, ¿cómo conseguir que nos escuchara esa gente que vuela tan alto? Nuestro equipo sabía que se si les decíamos “mirad, he aquí una crema antienvjecimiento que ha demostrado ser más eficaz que todo ese montón de marcas, por cierto, es de... Olay”, la respuesta sería algo parecido a un “no me digas”, y ahí se acabaría la historia.

Lo que necesitábamos era un *insight* revolucionario que hiciera no sólo que el producto atrajera la atención de estos líderes de opinión profesionales, sino que además los enamorara.

Acudimos al concepto de Lovemarks y encontramos justo lo que necesitábamos: Misterio.

### El aura de lo desconocido

Lo primero fue convencer a las periodistas más influyentes para que probaran el producto, pero sin decirles de qué marca se trataba. Aceptaron, y el resultado fue espectacular.

“Estos sí que son resultados sorprendentes; este producto cumple

exactamente con lo que promete. Estoy entusiasmada”. “Fantástico, ¿dónde puedo comprar más?” “Para mi sorpresa, la zona alrededor de mis ojos no tiene tantas arrugas como de costumbre”. “Empiezo a estar radiante. Cuando me aplico la crema en la cara, me da la sensación de que es una parte de mi piel que antes me faltaba. Estoy encantada de haber recuperado este aspecto tan joven. ¡Soy feliz!”

## El Misterio despertó interés y expectativas. Las mujeres que probaron el producto se enamoraron de él.

Y, aunque se sorprendieron al descubrir quién se ocultaba detrás de ese Misterio, no se sintieron decepcionadas.

Nuestra intuición nos decía que podíamos despertar el mismo apoyo entusiasta entre las consumidoras. Una serie de pruebas de producto e investigaciones de mercado confirmaron esa intuición: El Misterio era una parte inherente al éxito del nuevo producto.

## El valor percibido del producto era muy distinto según se asociara o no a la marca Olay.

Si no se asociaba a la marca Olay, algunas mujeres nos dijeron que pagarían por él hasta sesenta dólares. Era el triple del precio que la marca tenía previsto ponerle. Sin embargo, si revelábamos que era de Olay, el precio percibido caía en picado.

Estaba claro que, aunque la asociación con la marca Olay tenía muchas ventajas positivas, no era una marca que pudiera competir por sí

sola en el segmento de precio medio. Para que el producto encontrara su hueco en el mercado de lujo, necesitaba de la ayuda de algo más. De ahí el lanzamiento de Total Effects.

### El poder del siete

Fue el Misterio lo que nos guió a la hora de desarrollar la idea de Total Effects; por ejemplo, al usar Mitos e Iconos. La promesa de “Combatir los siete signos del envejecimiento” evocaba todas las fuerzas icónicas asociadas al número siete. Como identificador visual, creamos un grafismo con el número siete que usamos, durante tres años seguidos, en todo el mundo.

### El momento de la Intimidación, y de la verdad

Pertrechado con la opinión favorable de las prescriptoras del mercado de la belleza, Total Effects estaba listo para despegar y volar alto en el mercado de lujo. La campaña se estrenó en la catedral del mercado del lujo: la revista *Vogue*.

Contratamos y fotografiamos a las mujeres que habían participado en las investigaciones de mercado iniciales. Las páginas desplegadas eran muy atractivas y, lo que era más importante, resultaban muy creíbles. El lanzamiento de Total Effects fue un éxito rotundo, que demostró la capacidad de Olay para atraer a las esquivas consumidoras de gama alta. De hecho, se vendió un cincuenta y tres por ciento más en aquellas ciudades donde pesa más el mercado de lujo, como Nueva York, Los Ángeles y Chicago.

Las ventas siguieron creciendo sin parar después de que acabaran las campañas publicitarias del lanzamiento. A diferencia del noventa y dos por ciento de los nuevos productos, las ventas de Total Effects crecieron

también durante su segundo año de vida, e incluso de forma más espectacular durante el tercero.

Olay siempre ha sido respetada y amada. Pero con el apoyo del Misterio y la Intimidad, también ha sido capaz de dar un gran salto adelante, en lo que a nivel de precio se refiere, gracias a Total Effects.



## Brasil, el país de la cerveza

En Brasil, todo el mundo conoce la cerveza Brahma. Bien mirado, ha tenido más de un siglo para hacer amistades. Brahma fue fundada en 1888 y ha llegado a ser la primera cervecera del país. El nombre lo dice todo, Brahma *es* sinónimo de cerveza.

En 1990, la mayoría de brasileños hubieran dicho que Brahma era una Lovemark.

Era la líder, con un treinta y cinco por ciento de cuota de mercado. Un año después, la marca decidió que todo el mundo tenía que enterarse. Adoptaron el lema “La número 1”. Una afirmación confiada, segura y centrada en la cerveza y su liderazgo de mercado. El problema fue que no hablaba para nada de la gente que la bebía. Siete años después, Brahma había aprendido la gran lección de las Lovemarks:

## El amor no se puede dar por descontado.

La frase “La número 1” creó confusión. ¿Era la primera cerveza que se hacía en Brasil? ¿La mejor cerveza? ¿La cerveza líder? Nadie lo sabía y, cada vez más, a nadie le importaba. Brahma sufrió una tremenda caída del once por ciento en participación de mercado.

La empresa se enfrentó a la verdad y comprendió que se había vuelto demasiado tradicional para los jóvenes que la consumían y que eran su principal mercado. Para muchos, ya no era sinónimo de pasárselo bien, ni de darse un capricho.

La recuperación de la privilegiada posición de Brahma entre los jóvenes es un caso Lovemark de libro.

Para recuperar los vínculos con los jóvenes, Brahma y F/Nazca Saatchi & Saatchi recurrieron a la Sensualidad y, más concretamente, al sentido del oído. El ruido de la lata al abrirse era perfecto para crear un auténtico vínculo afectivo con la cerveza Brahma.

“Tsss” se convirtió en el sonido de los buenos momentos, el sonido de la anticipación y de Brahma. Explotado como elemento icónico en una campaña, tuvo unos resultados inmediatos.

“Tsss” entró a formar parte de la jerga de los jóvenes bebedores de cerveza brasileños. Entrabas en un bar, decías “tsss” y te servían lo que querías sin necesidad de decir palabra. Al instante, te convertías en miembro del club de *fans*. “Tsss” se convirtió en un icono por derecho propio.

Brahma se había adueñado del sonido, pero no se olvidó de los demás sentidos. Se ocupó también de la vista, con unas latas decoradas especialmente para las populares fiestas y festivales brasileños; del tacto, con unas pegatinas termosensibles, que cambiaban de color según se enfriaba la cerveza. Incluso llegaron a vender Brahma en botellas de champagne, lo que provocaba un asombroso impacto visual.

De forma independiente, se trataba de unas acciones inteligentes, pero lo más importante era lo que conseguían todas juntas. Brahma se reposicionó como una marca sensual, con un sonido y tacto excitantes, y como algo esencial para la gente con marcha. Todos los jóvenes brasileños la veían como algo suyo, que les concernía en el plano emocional.

Después de utilizar los sentidos para crear vínculos sensoriales, F/Nazca Saatchi & Saatchi y Brahma decidieron utilizar otros atributos de las Lovemark: grandes historias, personajes míticos, empatía y pasión.

**Como comentó una vez Benjamin Franklin: “La cerveza es la prueba viviente de que Dios nos ama y quiere que seamos felices”.**

Ese fue el espíritu que animó la campaña de la tortuga de Brahma, una de las ideas de mercadotecnia más logradas en lo que a conectar con los consumidores de Brasil se refiere.

**La tortuga llegó directamente al corazón de los brasileños. Era un personaje irreverente, pintoresco, sorprendente... y le encantaba ir de marcha. Era un fiel reflejo de la imagen que los jóvenes brasileños tienen del carácter nacional.**

Los primeros anuncios mostraban a la tortuga desesperada por encontrar una Brahma en medio de una carretera polvorienta y abrasada por el sol. Era un dibujo animado, que se relacionaba con personas y situaciones reales, lo cual dejaba el campo libre para que la campaña exagerara la acción en la pantalla e hiciera yuxtaposiciones absurdas.

El primer anuncio de la tortuga fue un éxito total. La gente no se cansaba de hablar de esa tortuga sedienta que secuestra un camión de cerveza, porque pretende conseguir su Brahma y ligar con unas mujeres de bandera al mismo tiempo.

F/Nazca Saatchi & Saatchi y Brahma comprendieron que la cerveza formaba parte del paisaje afectivo del consumidor y razonaron que, siendo así, cuantos más elementos propios de una Lovemark incluyeran en el anuncio, más posibilidades tendrían de generar una reacción emocional. Si los contrastamos con los atributos de las

Lovemarks, la tortuga y su mundo tienen mucho en común con ellas.

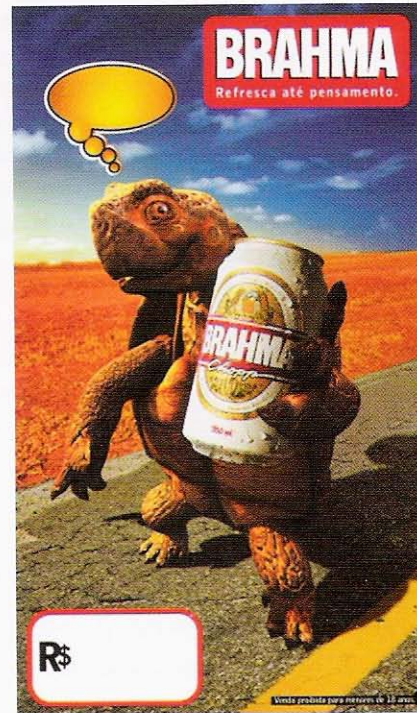
**Misterio:** Inspiró la creación de la personalidad de la tortuga. Era así como querían ser los jóvenes brasileños. Irreverentes, algo fanfarrones, decididos y con mucha capacidad para alcanzar unas metas audaces y hasta temerarias.

Las escapadas de la tortuga tenían una construcción clásica. El personaje tiene un problema; tiene calor, está cansado y atrapado en un ambiente hostil. Ve una oportunidad y la aprovecha. Así consigue la recompensa de una cerveza Brahma bien fría.

En 1868, Georges Polti emprendió un amplio análisis de la literatura mundial y llegó a la conclusión de que sólo hay treinta y seis historias fundamentales. El esquema narrativo de la tortuga consistente en problema-oportunidad-acción-éxito debe de ser uno de los favoritos en el mundo entero. Tiene sus raíces en un sueño de todos los seres humanos: la búsqueda de la suerte.

La tortuga acabó convirtiéndose en un personaje enormemente popular por sí mismo, en un icono del temperamento y el humor brasileños. Tan intensa era la pasión que despertaba, que su creador, Fabio Fernandes, llegó a temer que el personaje llegara a desdibujar a la propia marca.

**Sensualidad:** La tortuga es tremendamente física. Puede que haya acabado siendo un símbolo de la sed, pero sus malabarismos y equilibrios con las latas de cerveza despertaban el entusiasmo en todo el mundo, gracias a su demencial destreza. En cuanto al



sonido, su entusiasta grito de victoria, “iiiih”, pasó a formar parte de la jerga brasileña.

**Intimidación:** La personalidad de la tortuga respondía a lo que más deseamos encontrar en un amigo. Había algo de exageración, claro, pero el humor y la irreverencia eran muy valorados por los jóvenes consumidores. Sentían que la tortuga era uno de ellos.

Después de tres anuncios, en F/Nazca Saatchi & Saatchi pensaron que la serie había cumplido su objetivo, pero el cliente no era de la misma opinión. Encantado con el éxito de la tortuga y con la respuesta afectiva que había creado con los brasileños, Brahma pidió un anuncio más.

Este iba a ser especial; apoyaría a la selección de fútbol de Brasil, que competía para clasificarse para la Copa del Mundo 2002, en Corea y Japón. En aquel momento, nadie pensaba que pudieran ganar.

El nuevo anuncio animaba a todos los brasileños a apoyar a su alicaído equipo.

### Como las posibilidades de Brasil mejoraron, era casi inevitable que apareciera otro anuncio.

La tortuga tenía que seguir en marcha, junto al equipo. Había dejado de ser una mascota para convertirse en un amuleto de la suerte.

Contra todos los pronósticos, la selección brasileña ganó la Copa del Mundo y Brahma estuvo a su lado todo el tiempo. Muchos brasileños pensaron que la tortuga había tenido algo que ver en aquella extraordinaria victoria. La creación de un vínculo afectivo tan fuerte con el consumidor tuvo unos efectos impresionantes para Brahma. El anuncio, con su humor, personalidad y empatía, alcanzó un increíble índice de notoriedad del cincuenta y nueve por ciento, durante la Copa del Mundo, con un incremento medio del siete por ciento durante la campaña. El interés por la marca aumentó también en un cuatro por ciento. Brahma alcanzó el máximo índice de recuerdo y preferencia de todas las categorías de productos en Brasil. Durante la Copa del Mundo, ese índice llegó hasta casi un cincuenta por ciento, un aumento enorme, comparado con los habituales entre cinco y quince por ciento.



### ¿Un nuevo coche de lujo para Estados Unidos? ¡Estás de broma!

Aunque ahora sea difícil de creer, en tiempos tan recientes como los ochenta, Toyota, el gigante de la automoción, era poco conocido en Estados Unidos. Si nos remontamos a aquellos tiempos, la empresa se percibía como un fabricante de coches pequeños a buen precio. Además, aún en los ochenta, se seguía despreciando todo lo "Made in Japan", tan denostado en los años sesenta.

Toyota dominaba el mercado japonés, pero la empresa necesitaba crecer más allá del Pacífico. El mercado del automóvil estadounidense era enorme. Si querían hacer realidad sus expectativas de crecimiento, era esencial ganarse el corazón de los norteamericanos; y eso fue precisamente lo que Toyota se propuso hacer.

### ¿Lo consiguió? Desde luego que sí. En estos últimos años, las ventas y los beneficios de Toyota no han dejado de crecer.

Una vez que han logrado alcanzar el objetivo de convertirse en la empresa automovilística más rentable del mundo, se han propuesto un objetivo aún más ambicioso: convertirse en líder en ventas del sector de automóviles en todo el mundo.

Una buena parte del éxito se debió a la creación de Lexus, la marca de lujo de Toyota, creada especialmente para los norteamericanos. Lexus es la prueba de la absoluta necesidad de comprender a fondo y conectar con el mercado local para crear marcas globales fuertes. También pone de relieve que las relaciones, que son el motor de una Lovemark, pueden ser el fundamento de una ventaja competitiva duradera.

La manera en la que Toyota logró darle la vuelta a la desconfianza inicial de los clientes, hasta convertirla en Respeto y, finalmente, en Amor, es ya un clásico de las Lovemarks.

#### Lidiando con lo local

En los setenta y los ochenta, Toyota logró que todos los norteamericanos, enamorados de sus coches norteamericanos, compraran y condujeran coches japoneses. Las ventas de coches pequeños estaban en auge y Toyota había comenzado a diversificar su gama de productos. Lexus se concibió como un coche de lujo, con un canal de distribución a ese nivel, destinado a competir con los fabricantes europeos y norteamericanos. Por ello, su lanzamiento era, por decirlo de forma suave, atrevido. La reacción inicial fue de desdén e incredulidad.

Toyota sabía que Lexus daba la talla y podía convertirse en el líder del mercado de coches de lujo. También sabía que contaba con algunos poderosos socios para poder lograr que los norteamericanos cambiaran sus

esquemas tradicionales: los concesionarios. Era tal el Respeto que Toyota se había ganado entre sus concesionarios, y entre toda la industria del automóvil en general, que estaban seguros de que serían muchas las personas que querrían tener la oportunidad de montar un concesionario de Lexus. Y así fue.

Mike Sullivan, un veterano profesional de la venta de automóviles de Santa Mónica, California, había trabajado con Volkswagen, Hyundai e Isuzu. En 1988 se enteró de que Toyota estaba planeando crear una red de distribución exclusiva para Lexus.

“Se presentaron, literalmente, miles de solicitudes. Sin haber visto el producto o saber mucho de él, salvo que era la gama alta de Toyota, la gente acudía en masa al representante de Lexus para tratar de obtener una concesión.

Nos pusimos a la cola y comenzamos a negociar. Nos tiramos a la piscina y gastamos lo que en aquella época era una fortuna para una empresa ciertamente estimulante, pero también llena de interrogantes. Fue una especie de acto de fe; pensándolo bien ahora, fue un acto de Amor”.

Con tantos distribuidores deseando unirse al proyecto, Toyota podía permitirse ser selectiva.

La empresa comprendía el poder de las relaciones y veía a sus concesionarios como socios en el negocio, socios cuyo éxito estaba íntimamente unido al de la propia empresa.



Lo que pretendía Toyota era construir una relación a largo plazo y mutuamente beneficiosa.

¿Cómo seleccionó Toyota a sus futuros socios? “Antes que en cualquier encuesta, confiaban en su instinto para elegir a la gente que daba un paso al frente y de verdad quería cambiar la industria de la automoción con ellos”, dice Sullivan. “Nos metimos de lleno en una relación de ‘servicio sin límites’. Por supuesto que los Lexus eran coches increíbles. Pero lo más importante es que Toyota nunca nos dijo ‘no’. Incluso, cuando había un problema, decían: ‘Está bien, primero denle una solución al cliente, luego ya resolveremos juntos los detalles’. No nos ataban de manos obligándonos a discutir con el cliente si lo que fuese de verdad estaba mal. Si el cliente decía que no estaba contento, teníamos que solucionarlo. Y eso es lo que hacíamos”.

Dan Davidson trabaja con Toyota desde que empezó como lavacoches, en 1968. Fue otro de los afortunados que entraron a formar parte de la familia Lexus. “Toyota limita el número de concesionarios al mínimo, lo que nos permite vender bastantes coches por concesionario y ser rentables. Con esa rentabilidad podemos ofrecerle al cliente ese punto extra y seguir reinvertiendo en el servicio”.

#### La marca pertenece a sus consumidores

El compromiso de Toyota con lo que llaman “QDR”, Quality, Durability, Reliability (calidad, durabilidad, fiabilidad), es legendario. Estos valores, inherentes al Respeto, hoy son las reglas del juego para todos en el sector automovilístico.

Si todo el mundo es respetado, el Respeto no es diferenciador. Ha llegado el momento de dar un paso más y construir una relación basada en las relaciones emocionales. Ese tipo de vínculos exige la prestación de un servicio excepcional.

Con este compromiso con el servicio, los concesionarios de Lexus han creado nuevas normas que los demás se esfuerzan por cumplir. ¿Funciona? Sólo hay que preguntárselo a cualquier propietario de un Lexus. El servicio se ha convertido en el sello diferenciador de la marca. Mike Sullivan cree en los pequeños detalles que, juntos, hacen una gran diferencia. “El lavado gratuito del coche, los bollitos frescos, el café de Starbucks, los sillones de cuero con conexión a Internet. Todo eso junto es lo que crea una experiencia totalmente diferente”.

En Longo Lexus no hay clientes, hay invitados, dice Tom Rudnai. “Tratamos a cada invitado como si fuera un invitado en nuestro hogar. Cultivamos unas relaciones que van a más en cada visita al concesionario y somos extremadamente respetuosos con el tiempo de nuestros invitados. Cada vez que un cliente viene a Longo queremos no sólo cumplir con sus expectativas, sino superarlas”.

También Dan Davidson, hace del servicio el centro de su negocio. “Ofrecemos un servicio de recogida y entrega gratuita, mediante un camión plataforma, tanto si se trata de una



## Del bol al corazón de la familia

El desayuno es un gran negocio en Estados Unidos. Piense en ocho mil millones de dólares anuales. Y eso es sólo por lo que a cereales de desayuno se refiere. ¿Hasta qué punto aman los estadounidenses sus cereales? Más allá de la razón. Y en el centro de esa apasionada relación amorosa de cada mañana está General Mills, con su alegre “O” en sus cajas de vivo color amarillo.

Cuando los cereales llegaron a las mesas de todo el país, allá por los cuarenta, Cheerios estaba allí. En aquella época, los cereales eran un producto genérico que conservaba la forma natural del grano. Corn Flakes y Rice Krispies de Kellogg’s. Wheaties, Corn Puffs y Cheerios de General Mills, entre estas cinco marcas pioneras se repartían el setenta y cinco por ciento del mercado.

Hoy en día, el mercado de cereales está copado por más de doscientas cincuenta marcas y, en consecuencia, las cuotas de mercado se han reducido. Pero pese a este espectacular cambio, Cheerios sigue siendo el número uno, una Lovemark que ha vivido toda la trayectoria del mercado de cereales. Se trata de una marca que ha construido con sus consumidores unos vínculos afectivos tan fuertes, que cualquier norteamericano entre

seis y sesenta años reconocería su peculiar envase y, muy probablemente, recordaría haber comido Cheerios en un momento u otro de su vida.

### De producto genérico a marca

¿Qué hizo Cheerios para conseguirlo?  
¿Cómo ha logrado triunfar en una categoría tan competitiva como los cereales? Para empezar, General Mills comprendió desde el principio que las decisiones de compra en alimentación pocas veces guardan relación directa con el contenido de la caja, el paquete o la lata.

### Para el consumidor, el criterio decisivo son sus necesidades cotidianas.

Remontándonos a cuando los cereales eran un producto genérico, el único tipo de información que los consumidores querían a la hora de desayunar era saber qué variedad de cereal estaban comiendo, trigo, arroz o avena. Más adelante, quisieron saber qué diferenciaba una variedad de otra y empezaron a elegir utilizando una gama más amplia de criterios: sabor, textura, color, tamaño y forma. Alrededor de la mesa del desayuno nacieron algunos eslóganes publicitarios excepcionalmente eficaces, como el célebre “Corn Crunch!”\* o “Snap! Crackle! Pop!”\*\*

\* “Corn Crunch!” (El maíz cruje): eslogan que juega con la aliteración y la onomatopeya del ruido del cereal al comerse. (N. del T.)

\*\* Onomatopeya similar al ¡Pim, pam, pum! español y también a los nombres de los tres personajes de Rice Krispies. (N. del T.)

compra como si se trata de mantenimiento. Y los servicios de menor importancia los llevan a cabo técnicos que se desplazan a casa del cliente, o a su trabajo, para que no tenga necesidad de perder ni un minuto de su tiempo. Supongamos que alguien nos compra un coche, se lo lleva a casa y, unos días más tarde, ve que tiene una arañazo en la carrocería, una grieta en el parabrisas o una rueda pinchada. Y supongamos que nos llama para reclamar. Tenemos dos opciones. Podemos negarnos a aceptar la reclamación, y hacer que el invitado se sienta incómodo, o sustituir el parabrisas o la rueda, algo que puede costarnos un par de cientos de dólares. Lo que hacemos es lo segundo. Le decimos que no hay ningún problema, le preguntamos cuándo le va bien que lo hagamos y si necesita que le prestemos otro coche mientras espera. Cuidamos de nuestro invitado y nos ganamos un defensor para toda la vida”.

### Escuchando Más Allá De La Razón

Los concesionarios de Lexus actúan como intermediarios entre el cliente y la marca, pero, al igual que sucede en todas las relaciones que marchan bien, la comunicación fluye en los dos sentidos. A los concesionarios se les consulta con regularidad sobre posibles mejoras. A menudo se les pide que organicen reuniones de grupo, que en realidad parecen reuniones familiares, para escuchar valiosas opiniones sobre el producto.

**Pero a diferencia de otros fabricantes, Toyota tiene muy en cuenta esa información. Eso genera una confianza que hace que concesionarios y clientes**

**quieran seguir contribuyendo, un círculo virtuoso que logra que la relación se mantenga viva y crezca.**

Como dice Dan Davidson: “El equipo de Lexus en Toyota sabe escuchar, escuchar de verdad. Puede que otros fabricantes también organicen este tipo de reuniones. Pero, ¿qué hacen con la información? Igual ni vale la pena molestarse en asistir a esas reuniones, porque esos fabricantes van a seguir haciendo lo mismo que venían haciendo hasta la fecha.



Lexus es diferente. Nos piden que aportemos nuestros conocimientos al desarrollo de cada uno de los coches que sale de la fábrica. Quieren saber las cosas que realmente son importantes para el cliente”.

Hemos aprendido mucho participando en el lanzamiento de Lexus. Toyota, igual que Saatchi & Saatchi, cree que Nada es Imposible. También ellos comprenden el poder que tiene la Lealtad Más Allá De La Razón... la misma lealtad que han sabido obtener de los propietarios de Lexus.

General Mills iba un paso por delante. Llevaron sus mensajes más lejos... los sacaron del bol y los metieron en la vida de sus consumidores. Haciendo un fuerte hincapié en los “elevados” valores de la salud y la nutrición, Cheerios se posicionó como un producto relevante para los adultos. Por otro lado, los pediatras recomendaban Cheerios como el primer alimento sólido ideal para los bebés. Estudios médicos demostraron que los niños que desayunaban de forma sana tenían mejor rendimiento académico y que el salvado de avena podía ayudar a reducir el colesterol y a tener un corazón sano. Eran unas noticias estupendas para el cereal de avena líder del mercado.

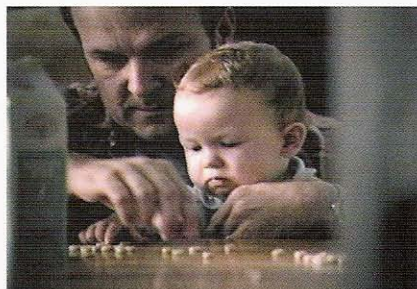
### “O” de optimismo

El mensaje racional de salud sirvió para establecer a Cheerios firmemente en la mente de los consumidores como “the One and Only” (el único y genuino); el cereal integral óptimo para toda la familia. Hasta aquí, todo iba bien. Esa propuesta llena de fuerza, basada en el producto, sostuvo a Cheerios durante dos generaciones, posicionándola como tercera marca de la categoría, con una cuota de mercado media del 3,3 por ciento.

Pero, a finales de los noventa, General Mills junto a los demás grandes fabricantes de cereales, comenzó a alarmarse. La campaña 1998/1999 había sido el tercer año consecutivo de declive de las ventas de cereales para el desayuno, el declive más continuado de la historia del negocio.

**Para empeorar las cosas, no dejaban de aparecer nuevos cereales competidores que**

**erosionaban peligrosamente la participación de mercado de las grandes empresas. Y para contrarrestar las pérdidas, muchos de los grandes fabricantes abandonaron sus campañas de construcción de marca a largo plazo y empezaron a invertir sus presupuestos de mercadotecnia en promociones tácticas y descuentos.**



Actuando como consejeros de General Mills, Saatchi & Saatchi convenció a la empresa de que era la emoción, y no la información, la clave para el éxito a largo plazo; que el camino era transformar Cheerios, de un cereal para el desayuno, en un miembro más de la familia. La campaña se centraría en la persona más estrechamente asociada a los momentos emotivos de la hora del desayuno: la madre. Gracias a las exhaustivas investigaciones de mercado y a los muchos años de experiencia transmitiéndole mensajes racionales, Saatchi & Saatchi y General Mills ya sabían lo que la madre tenía en la cabeza. El siguiente paso era conquistar su corazón.

### De marca a Lovemark

Se creó una nueva campaña que aprovechaba el Respeto que Cheerios se había ganado y añadía un ingrediente esencial: el Amor. Se estudiaron cuidadosamente los beneficios del producto para saber cómo respondería una madre emocionalmente. Sobre esta base se creó una serie de anuncios, tanto para televisión como para soportes gráficos, que mostraban a Cheerios en situaciones familiares íntimas.

En aquellos anuncios, Cheerios se presentaba como un sostén emocional del natural instinto materno de alimentar a los hijos, y como una presencia constante durante su crecimiento. Cheerios encarnaba tanto la necesidad de independencia del niño como la oportunidad de conectar con la familia. Con su mensaje sobre corazones saludables, dirigido a los adultos, la marca reconocía que todos los padres quieren estar al lado de sus hijos mientras crecen.

### Más que un desayuno

Los resultados de la campaña fueron espectaculares. La cifra de ventas creció una media de 4,1 por ciento, representando un incremento anual de setenta y cinco millones de dólares. Y la cuota de mercado subió hasta alcanzar el 4,4 por ciento, haciendo saltar a Cheerios desde la tercera a la primera posición del mercado de cereales para el desayuno.

Al posicionar a Cheerios como un miembro más de la familia, Saatchi & Saatchi y General Mills habían conseguido capitalizar el poder emocional subyacente en el rico patrimonio de la marca. El resultado fue la transformación de una avena corriente en la expresión misma del Amor de una madre por su familia.



## El tiempo y Tide

Generaciones de estadounidenses han crecido con el olor y el tacto de la ropa lavada con el detergente Tide. El envase con el logo de la diana estaba asociado afectivamente a los recuerdos de las familias de todo el país. La camisa del padre, recién planchada. El olor a ropa de cama, recién lavada con Tide, se echaba desesperadamente de menos en los fríos dormitorios de las residencias estudiantiles. Esas sábanas colgadas del tendedero, ondeando al viento. Tide olía a familia llena de cariño.

Estos eran los valores familiares que habían sostenido a la marca Tide durante décadas. Desde 1946, cuando Procter&Gamble lanzó el primer detergente sintético para la colada de la historia, Tide lideraba la categoría, muy por delante del siguiente competidor.

Pero, hacia finales de los años noventa, era más probable que las madres tuvieran las manos llenas de documentos de trabajo que de espuma de jabón, así que la nostalgia ya no era suficiente para hacer crecer la marca. En una era de gratificación instantánea, las ventas se estancaron. Las consumidoras empezaban a percibir a Tide como un producto indiferenciado, sin contacto con la realidad de cada día.

P&G sabía que Tide podía obrar prodigios sensoriales en la colada. También sabía que lavar la ropa seguía siendo un acto ritual, una actividad que ayudaba a mantener el día a día y la armonía de las familias.

#### Teníamos cuatro problemas principales:

- Cómo aumentar la relevancia de la marca.
- Cómo recuperar la estrecha relación que Tide había logrado tener con las familias.
- Cómo hacer que Tide se convirtiera en una Lovemark para la generación contemporánea y las venideras.
- Cómo demostrar que Tide comprendía las muy diversas necesidades y valores de los consumidores.

El reto era intimar con todo un nuevo grupo de consumidores.

Lo primero que P&G y Saatchi & Saatchi hicieron fue estudiar atentamente cómo vivían las que P&G llama afectuosamente “mamás”.

Vimos que, mientras que para ellas la familia no era menos importante de lo que lo fue para sus madres o abuelas, la manera en la que cuidaban de ella había cambiado. Y además de forma radical.

#### Mamás en marcha

Las mujeres de hoy viven su vida según un programa extenuante. Llevan a sus hijos a la escuela y los recogen. Sus jornadas a menudo están cargadas de acontecimientos y actividades extraescolares. Luego está la planificación y la participación de la familia

en las actividades del fin de semana y el cuidado de la casa. Por añadidura, la mayoría de las madres trabajan a jornada completa o parcial. Viven en el coche. Van constantemente de un lado para otro.

Estaba claro que Tide no podía hablar a esas mujeres de la manera en la que lo había venido haciendo, si ni siquiera paraban un momento para poder escuchar. La marca tendría que comunicarse con ellas sobre la marcha, no en sus casas, que era donde antes les llegaban los mensajes publicitarios, sino fuera de los hogares.



El mensaje tenía que ser claro y rápido y demostrar que la marca sintonizaba con sus caóticos y exigentes estilos de vida.

### Punto de Suciedad

Todas las madres están familiarizadas con los expositores de caramelos, chicles y pequeños juguetes que hay junto a las cajas de los supermercados, al tentador alcance de los ojos y las manos de los pequeños. Son esas compras fáciles a las que no sabes resistirte en momentos de debilidad.

Para hablar con las usuarias de Tide, creamos la campaña “Punto de suciedad”, que reflejaba, en nuestra opinión, todos los clásicos lugares donde uno se ensucia. En el coche, en el autobús, en la pizzería. Un montón de sitios.

La estrategia era hacer hablar a Tide en todos los Puntos de Suciedad, y asegurarles que Tide estaría con ellas para limpiar el desastre.

Los anuncios que Saatchi & Saatchi creó eran desenfadados, optimistas y divertidos. Eran anuncios que hacían sonreír a las madres y a todos los que identificaban su propia situación con las historias que aparecían en las vallas. Como nos dijo una usuaria: “A todos nos ha pasado. Es muy acertado”.

Y otra: “Creo que, cuando te hablan en esos momentos, es más personal; es casi como si supieran lo que estás haciendo”.

La campaña fue una bonita y rara fusión de medio y mensaje, una interesante combinación de información e Intimidad. ¿La recompensa? Las ventas crecieron de inmediato y continuaron creciendo, año tras año, hasta el veinticinco por ciento en algunos mercados.

Eso sí que es un giro impresionante para una marca que se estaba quedando sin energía. Escuchando a la usuaria, creamos un momento de Intimidad muy especial, un momento que reflejaba nuestra comprensión de sus emociones. Un momento que fue la base para que la marca recuperara su posición de auténtica y duradera Lovemark.



Capítulo 15

# WHAT THE WORLD NEEDS NOW





Al principio de este libro, he hablado de la inquietud que me hizo saltar de un empleo a otro y que acabó llevándome a Saatchi & Saatchi. Mi convicción de que los vínculos afectivos son críticos para el futuro, unida al mantra “Nada es Imposible” de Saatchi & Saatchi, han creado un concepto poderoso: las Lovemarks.

Nuestro mundo necesita Amor. Necesita optimismo e inspiración para que seamos capaces de resolver los acuciantes problemas a los que nos enfrentamos; las terribles pruebas -conflictos bélicos, enfermedades, corrupción- que sufren más de dos mil millones de seres humanos. A veces, sentimos que esos problemas nos sobrepasan, pero como personas cuyos trabajos son los negocios, no podemos mirar hacia otro lado. El mundo de la empresa puede reivindicar muchos y fantásticos logros, pero no debemos olvidar nunca la responsabilidad que tenemos en muchos de los problemas. Y lo que es más importante, que tenemos que comprometernos en la búsqueda de soluciones.

Estoy convencido de que la misión de las empresas es hacer del mundo un lugar mejor para todos. Primero, fomentando la autoestima con puestos de trabajo, opciones, oportunidades y retos. Luego utilizando nuestra creatividad en innovaciones que redunden en el bien de todos.

Cuando era niño, en la región industrial del noroeste de Inglaterra, no teníamos ni dinero ni muchas oportunidades. Fueron décadas de declive económico y social y, como dijo el pintor Willem de Kooning:

**“El problema de ser pobre es que te ocupa todo el tiempo”.**

Cualquiera que haya vivido en una comunidad pobre sabe que el efecto más catastrófico del desempleo es que te hace perder la autoestima. Así pues, creando empleo, se crea autoestima. Por lo tanto, la misión de las empresas, y no me importa lo que digan los economistas, es crear autoestima.

Del pasado se aprende, pero no lo puedes cambiar. A mí me interesa el futuro. ¿Cómo pueden las empresas hacer que sus intereses coincidan con los de la sociedad? ¿Cómo lograr que las innovaciones fruto de la investigación y desarrollo de las empresas redunden en beneficio de muchos? ¿Cómo hacer que las empresas alcancen un punto de inflexión y pongan rumbo al bienestar de la humanidad?

Toda empresa debe tener sentido desde un punto de vista económico, pero ahora existen nuevos imperativos. También debe ser sostenible a largo plazo, tanto ambientalmente como socialmente. El planeta, la gente y los beneficios; todos para uno y uno para todos. Es imprescindible garantizar a nuestros hijos los fundamentos para que las empresas sean sostenibles en todas las dimensiones.

¿Podemos hacerlo? Yo creo que sí. No cabe duda de que la empresa cuenta con las credenciales necesarias. Como les digo a los estudiantes de ciencias empresariales de todo el mundo: la empresa es el motor del progreso humano, si quieren cambiar el mundo, están en el lugar indicado. ¿Por qué? Porque la gente que lidere la innovación y cree oportunidades que puedan transformar la vida será la misma que hoy sueña, se obsesiona, observa y planifica la circulación de bienes, ideas y experiencias.

¿Qué es lo que hace latir el corazón de las empresas? La gente. Su deseo, en todo el mundo, de elegir productos, servicios y experiencias que satisfagan sus necesidades, estén en armonía con sus valores y respondan a sus intereses. Gente cuya voluntad es sustituir las frías transacciones funcionales de compraventa por la calidez de los auténticos vínculos emocionales. Cuando encuentran estos vínculos, he visto cómo hasta los consumidores más cínicos e infieles se transformaban en leales partidarios. Como les decía en el capítulo trece, esas personas son las que yo llamo Consumidores Inspiradores, apasionados guardianes de su Lovemark.

Ésta es la nueva realidad. Un mundo que no sólo exige que las empresas sean íntegras y transparentes, sino que, además, insiste en que los consumidores sean el auténtico centro. En un mundo así, las empresas que integren a los consumidores y a sus comunidades construyendo Respeto e inspirando Amor, pueden estar seguras de

obtener su recompensa. Las que no actúen así, quedarán marginadas y, finalmente, serán sustituidas por otras.

Con frecuencia le pregunto a la gente si preferiría trabajar para una empresa que guste o para una empresa que es amada. El cien por cien vota por el Amor. Como pasan cada vez más tiempo trabajando, quieren que el trabajo signifique más para ellos. Buscan identidad y están dispuestas a aportar algo a cambio.

Las grandes empresas responden a esta demanda fijándose unas metas empresariales más elevadas. Inspiran a su gente marcándose unos objetivos capaces de construir identidad, que sean incluyentes, apasionantes y desafíen lo imposible; o sea, elaboran un planteamiento de trabajo mediante el cual sea posible construir un mundo mejor.

Incluso los complejos estudios neurológicos, realizados con ayuda de escáneres cerebrales, están encontrando pruebas de que cooperar y sentir que hacemos lo debido puede hacer que nos sintamos bien. Natalie Angier recogía en *The New York Times* los descubrimientos del doctor Gregory S. Berns:

**“El pequeño y valiente acto de cooperar con otra persona, de elegir la confianza frente al cinismo, la generosidad frente al egoísmo, hace que el cerebro se ilumine de gozo”.**

Parece que estamos programados para cooperar. ¿Y en qué proyecto mejor podríamos cooperar que en hacer del mundo un lugar mejor para todos?

Esta es la filosofía que yo he visto arraigada en Toyota, una empresa enorme y de éxito que está decidida a cambiar cosas fundamentales, y que entiende que estos cambios pivotan sobre el compromiso de la gente que trabaja en Toyota. Animados por la pasión y la dedicación, en Toyota todos se han comprometido a lograr una sociedad más próspera en este nuevo siglo.

En todos sitios hay empresas que están dando pasos positivos hacia un mundo mejor. ¿Un ejemplo? Los departamentos de Investigación y Desarrollo, antes confinados a la sede central de las empresas, ahora se sitúan cada vez con más frecuencia en los lugares donde se van a aplicar sus innovaciones, allí donde pueden hacer la diferencia. Pero, vayamos un paso más lejos.

**Estoy convencido de que las empresas multinacionales deberían consagrar un cincuenta por ciento de su presupuesto de Investigación y Desarrollo a esos mil trescientos millones de personas que ganan menos de un dólar al día.**

Sería un objetivo fantástico para cualquier empresa verdaderamente comprometida con la inclusión.

¿Será fácil ese cambio en las empresas, y que asuman una mayor responsabilidad en el bienestar del mundo? No, no lo será. Como sucede con todos los cambios de poder, existen difíciles cuestiones que estudiar y resolver. La profesora Sandra Dawson, directora del Judge Institute of Management de la Universidad de Cambridge, en Inglaterra, destacó lo que hay detrás de todo esto:

**“La paradoja es que si renuevas y concedes más poder o si te metes en una relación que, fundamentalmente, cambia la relación de poder, entonces se produce algo parecido a lo que ocurre entre padres e hijos. Como padre facilitas la independencia, lo que significa que tu hijo no necesariamente verá el mundo como tú. Así que, si quieres apartarte de la idea de desarrollo a la manera colonial, tienes que asumir riesgos muy altos, porque facilitas que ocurran cosas que, más tarde, puede que no sean exactamente las cosas que tú querías que hubieran ocurrido. En otras palabras, no es posible conferir poder, garantizar la renovación y, al mismo tiempo, seguir ejerciendo el control”.**

Es muy difícil renunciar al deseo de controlar, pero eso es lo que debemos hacer si queremos emprender el camino hacia las Lovemarks. Y, afrontémoslo, si la idea de Lovemarks te resulta inspiradora, es muy difícil conformarte con menos. Seguir el camino del Amor nos recompensará con creces. Como decía el filósofo Daniel Dennett: “El secreto de la felicidad es encontrar algo más importante que tú y dedicarle la vida entera”.

Alan Webber, fundador y editor de *Fast Company*:

**“Una de las cosas que siempre hemos creído en *Fast Company* es que existen metas más elevadas para las empresas. Cuando se combina la idea de que el trabajo es personal con la concienciación de que los resultados y el rendimiento son importantes, y se conectan esos dos valores a la misma fuente de energía, entonces se alcanza el mejor de los mundos posibles. Se consigue un equipo de personas y una capacidad de trabajo totalmente comprometidos con lo que se está haciendo. Mejoran los resultados tanto del rendimiento como de la percepción de lo que es posible o no”.**

En Saatchi & Saatchi estamos decididos a desafiar permanentemente nuestra percepción de lo que es posible. Nuestro objetivo es “Crear y perpetuar Lovemarks mediante el poder de las ideas”. Emplearemos esas ideas para conectar, transformar y reforzar a las personas que trabajan en los ochenta y dos países donde estamos presentes. Demostraremos que, para ser sostenibles en este nuevo siglo, las empresas debemos asumir una dimensión emocional. Y nos haremos más fuertes porque sabemos que quienes se comprometen con algo más grande que su propio beneficio ganarán impulso rápidamente.

**Los que limiten sus puntos de referencia a los resultados económicos y racionales no llegarán a ninguna parte.**

Hemos comprobado la certeza de esta afirmación en el terreno del compromiso social. Desde hace años, Saatchi & Saatchi realiza trabajos de voluntariado, ayudando a diversas causas sociales en

todo el mundo. Nuestra reacción es emocional. Los clientes nos cuentan conmovedoras historias de colectivos de personas y organizaciones que son víctimas de las injusticias sociales más inimaginables: niños sometidos a abusos sexuales, muertes en carretera, enfermedades de transmisión sexual, guerras, racismo, drogas, tortura, imposibilidad de conseguir contraceptivos, censura, catástrofes medioambientales y muchas, muchas más calamidades. Nuestra reacción es crear algunas de las ideas de comunicación más contundentes del mundo.



¿No sería mejor dejarlo en casa? Día Europeo Sin Coches. Ayuntamiento de Madrid



Niños soldados.

Niña cargadora.

I love Sushila.

Manos Unidas.



Sin embargo, para que la empresa haga del mundo un lugar mejor, ha de salir de su poltrona, compartir sus recursos y ver las cosas desde otro punto de vista.

Fue esta idea, apoyada por nuestro director creativo mundial, Bob Isherwood, lo que inspiró la creación del Premio Saatchi & Saatchi a la Innovación en Comunicación, un homenaje a las ideas que cambian el mundo.

Somos una empresa de ideas, pero sabemos que las ideas, por sí solas, no cambian nada; sólo lo hacen cuando se ponen en práctica y transforman nuestra manera de vivir. El doctor Arno Penzias, anteriormente vicepresidente y director científico de Laboratorios Bell y premio Nobel de Física, tiene esa distinción por principio:

**“Una invención es el producto de una mente creativa o curiosa. La innovación es algo que cambia la vida del consumidor, que la modifica de alguna manera o transforma el mundo en el cual vive. Eso es una innovación”.**

Por supuesto que hay una paradoja en todo esto. A menudo, las innovaciones más sencillas tienen el mayor potencial de provocar cambios en el mundo. Fue lo que sucedió con la invención de David Irvine-Halliday, que ganó el III Premio Saatchi & Saatchi a la Innovación, en 2003.

La idea se le ocurrió a Dave durante un viaje por las montañas del Nepal. Ingeniero en fotónica en Calgary, Canadá, Dave se dio cuenta de que los habitantes de aquel remoto lugar se enfrentaban a un obstáculo tremendo para su salud, bienestar y desarrollo: la oscuridad.

**No tenían acceso a la luz eléctrica, una situación que padecen mil setecientos millones de personas en el mundo.**



Este cartel es negro.

Esta playa es rocosa.

La planta está seca.

Así vemos a la comunidad gitana. Fundación Secretariado Gitano.



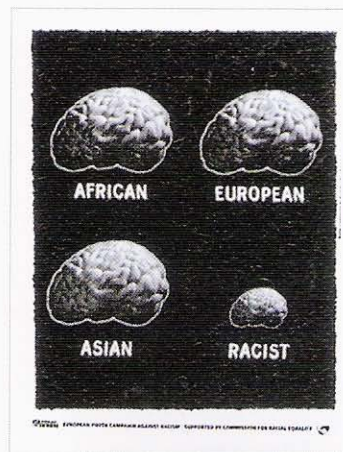
En el mundo más de 300.000 niños aprenden a matar. Amnistía Internacional.



Muchas personas como ésta harán el amor este verano. Cruz Roja. Haz el amor.

¿Y esto hizo que nos olvidáramos de que tenemos que ser rentables? No. ¿Debilitó la relación con nuestros clientes más grandes? Todo lo contrario. Lo que ha hecho es convertirnos en una de las primeras empresas de comunicación social del mundo. ¿Ha motivado a nuestros equipos y ha hecho que quieran hacer más para corregir las injusticias del mundo? Por supuesto que sí.

**Cuanto más poder das, más te devuelven.**





## Bob Isherwood nos lo cuenta:

“La invención de Dave Irvine-Halliday encajaba a la perfección con lo que buscábamos cuando creamos el premio. Lo que queríamos era la aplicación de ideas sencillas y prácticas que ayudaran al bien común. Sin duda, la invención de Dave es una idea sencilla, pero sus implicaciones para la humanidad son enormes.

Se basa en la asombrosa potencia de los diodos emitidos por la luz blanca. Estas diminutas bombillas necesitan muy poca energía, pero iluminan un amplio espectro a pesar de su tamaño. Al agrupar varias de esas diminutas fuentes de luz, Dave hizo dar un gran paso a la tecnología. Produjo una unidad que era capaz de suministrar luz suficiente como para que un niño pudiera leer. ¡Una idea de las que cambian la vida!

Creo que las ideas son las monedas de cambio del futuro. Son la esencia que hará que las empresas puedan hacer la diferencia. Estoy de acuerdo cuando Arno Penzias dice:

**‘La gente creativa deja volar su mente y asocia las ideas libremente. La innovación suele surgir de yuxtaposiciones inesperadas, de la asociación entre elementos que no están necesariamente relacionados. Otra manera de generar ideas es tratar un problema como si se hubiera generalizado. Hay muchas probabilidades de que si tú tienes un problema determinado, otras personas también lo tengan. Si creamos una solución, puede que demos con una innovación’.**

Como dice David Levy, nuestro consultor técnico, la gente de ideas empieza el día ‘buscando problemas’.

Y la verdad es que los problemas son muchos. En el mundo hay innumerables personas que se enfrentan a obstáculos que les impiden hacer cosas sencillas que, para la mayoría de nosotros, habitantes del primer mundo, son tan habituales que ni las valoramos. Pienso en actividades tan fundamentales como poder leer, disponer de servicios médicos, rápidos y competentes o tener electricidad.

¿Nuestra idea? Si la vida de millones de personas está aquejada de tantos problemas y, al mismo tiempo, hay gente con ideas buscando problemas que resolver, ¿por qué no unir las dos cosas? Por esa razón, lanzamos el desafío de que nos propusieran ideas para cambiar nuestra manera de comunicarnos.

No pensábamos en una única forma de comunicación. Podía ser de cualquier tipo: entre individuos o entre naciones, incluso entre planetas. Era, como decimos en el negocio de las ideas, un *‘brief muy abierto’*.

Edward De Bono, amigo mío y jurado del Premio a la Innovación, lo resume muy bien: ‘Es mejor tener bastantes ideas, aunque algunas no sean buenas, que no tener ninguna idea y así no equivocarte nunca’.

El Premio a la Innovación en Comunicación es otro paso para hacer que el mundo sea un lugar mejor. Es un ejemplo de cómo la curiosidad, la pasión y el interés por nuestro planeta y sus habitantes pueden inspirar milagros”.



[Bob Isherwood, director creativo mundial, Saatchi & Saatchi]

## Selección de las innovaciones más destacadas de los Premios Saatchi & Saatchi a la Innovación en Comunicación

**Kaspa.** Doctor Leslie Kay, Nueva Zelanda (Ganador 1998)

Un aparato de sustitución sensorial para quienes tienen problemas de visión. Se trata de una especie de casco que usa señales de sonido para ayudar a los ciegos a “ver con el oído”.

**Gafas autograduables.** Profesor Joshua Silver, Reino Unido (Medalla Edward De Bono, 1998)

Un asequible sistema de lentes para gafas, destinado a los países en vías de desarrollo.

**Quicktionary.** Wizcom Technologies, Ltd., Israel (Finalista, 1998)

Un “lápiz” que escanea un texto y lo traduce simultáneamente.

**Univers Revolved.** Ji Lee, EE UU (Finalista, 1998)

Unos caracteres tipográficos en tres dimensiones que invitan a la gente a leer “en redondo”.

**Peratech.** Peratech Company, Reino Unido (Ganador, 2000)

Un revolucionario tipo de compuestos electroconductores (QTC) incorporados a un tejido. Ese tejido, dotado de la extraordinaria capacidad de reaccionar ante el contacto humano, ha sido probado por la NASA para sus trajes espaciales y ha sido usado por Burton en sus chaquetas de snowboard “inteligentes”.

**NeuroGraph.** Doctor Richard Granger, EE UU (Finalista, 2003)

Una técnica no invasora para el diagnóstico temprano del Alzheimer y de otras enfermedades neurológicas.

**Mind Switch.** Profesor Ashley Craig, Australia (Finalista, 2003)

Un aparato que transforma las ondas cerebrales en una extensión física del cuerpo, permitiendo que los discapacitados manejen equipos electrónicos mediante control remoto.

**Artificial Sight.** Doctor William Dobbie, EE UU (Finalista, 2003)

Tecnología pionera que usa la proyección en vídeo y los implantes en el cráneo y que ha hecho que personas que habían perdido la vista vuelvan a ser capaces de “ver” después de muchos años.

**The Kinkajou Projector.** Design that Matters Team, MIT, EE.UU. (Finalista, 2003)

Una biblioteca móvil, un proyector para aulas y una herramienta para la formación de profesores, todo en uno. Su objetivo es proporcionar a las comunidades aisladas un acceso sin precedentes a la educación.

**Stand Up and Walk.** Profesor Pierre Rabischong, Francia (Finalista, 2003)

Sistema de implantes biomédicos que ofrece a los parapléjicos una posibilidad real de volver a andar.

Para más información sobre estos proyectos y el Premio: [www.saatchi-saatchi.com/innovation](http://www.saatchi-saatchi.com/innovation)

### Miembros del jurado

#### 1998

**Buzz Aldrin.** Astronauta que pisó la luna  
**Laurie Anderson.** Artista y músico  
**James Burke.** Autor científico  
**Edward De Bono.** Inventor del pensamiento lateral  
**William Gibson.** Autor de ciencia-ficción  
**Tibor Kalman.** Diseñador de gran relevancia  
**Lachlan Murdoch.** Editor de periódicos  
**Richard Saul Wurman.** Arquitecto de la información

#### 2000

**Paul Davies.** Físico matemático y filósofo  
**Edward De Bono.** Inventor del pensamiento lateral  
**Brian Eno.** Artista multimedia  
**Kevin Kelly.** Fundador y director de *Wired*  
**Pattie Maes.** Profesor asociado, Media Lab, MIT  
**Kjell Nordström.** Coautor de *Funcky Business*

#### 2003

**David Byrne.** Músico y artista  
**Edward De Bono.** Inventor del pensamiento lateral  
**Danny Hillis.** Pionero de la computación en paralelo  
**Doctor Kenji Kitatani.** Vicepresidente de Sony Corporation  
**John Maeda.** Artista y gurú de la cibernética  
**Doctor Story Musgrave.** Astrocientífico  
**Julie Taymor.** Directora de cine y teatro

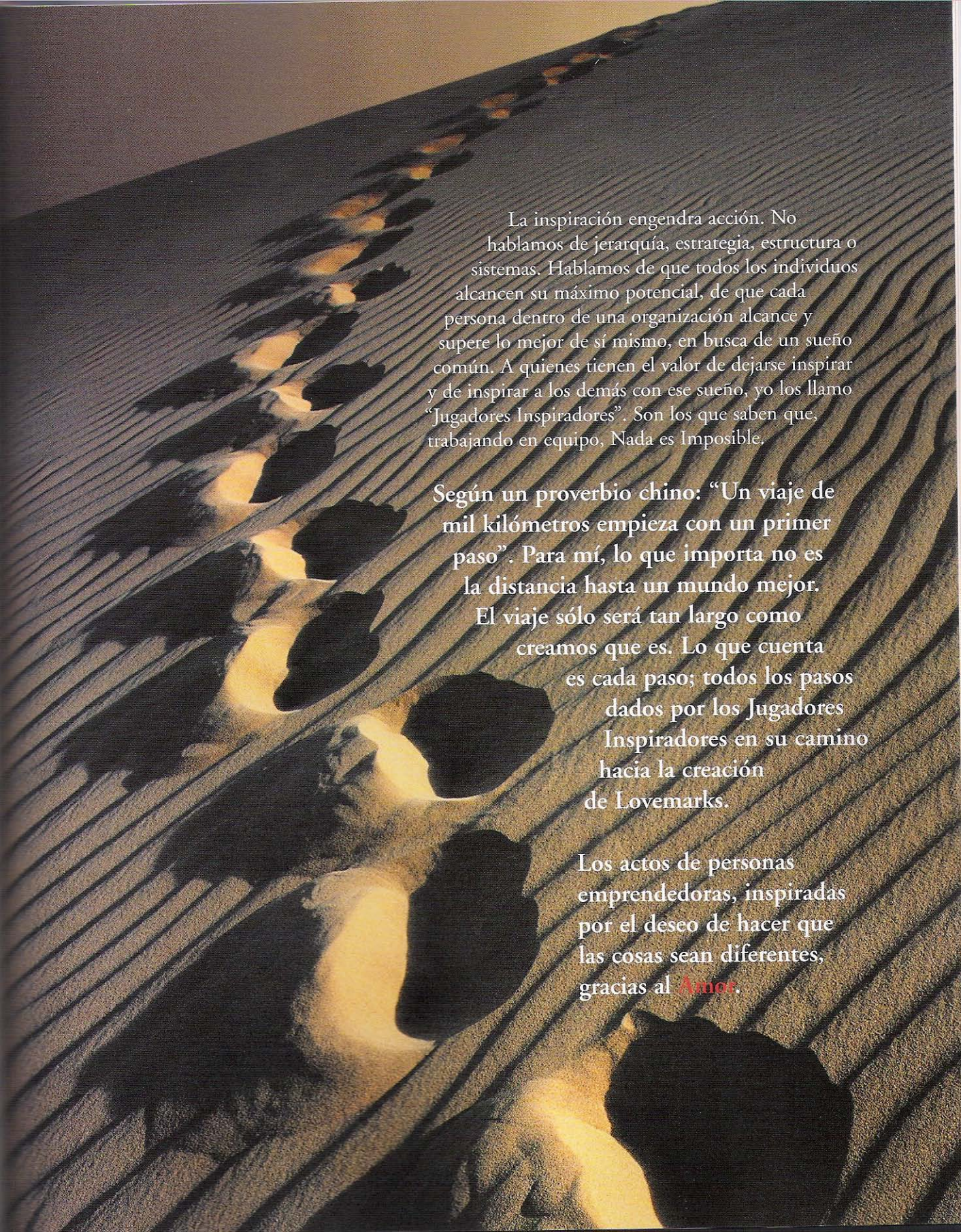
## La búsqueda de un mundo mejor es una tarea inspiradora.

Sin inspiración no hay innovación. La inspiración es contagiosa. Está al alcance de todos. Y estoy convencido de que nos llevará más rápidamente a un mundo mejor.

Cito a Sandra Dawson de nuevo:

**“No es posible hacerlo todo movido por la inspiración pero, sin ideas diferentes, no se puede ser bueno en los negocios. Creo que la inspiración es absolutamente esencial. Cuanto más diversa sea nuestra experiencia, más nos permitimos tener ideas inusuales, cuantas más experiencias diferentes tengamos, más cosas ponemos en duda y más lo miramos todo desde diferentes ángulos. Es entonces cuando empiezan a surgir las ideas y cuando la inspiración puede ser importante.”**

La búsqueda de un mundo mejor es inspiradora. Esa inspiración, a su vez, crea más y mejores ideas y acciones. Esta espiral tan poderosa no sólo beneficiará al mundo entero, sino, también, a cada uno de los que participen: empresas, individuos, comunidades y organizaciones.



La inspiración engendra acción. No hablamos de jerarquía, estrategia, estructura o sistemas. Hablamos de que todos los individuos alcancen su máximo potencial, de que cada persona dentro de una organización alcance y supere lo mejor de sí mismo, en busca de un sueño común. A quienes tienen el valor de dejarse inspirar y de inspirar a los demás con ese sueño, yo los llamo "Jugadores Inspiradores". Son los que saben que, trabajando en equipo, Nada es Imposible.

Según un proverbio chino: "Un viaje de mil kilómetros empieza con un primer paso". Para mí, lo que importa no es la distancia hasta un mundo mejor. El viaje sólo será tan largo como creamos que es. Lo que cuenta es cada paso; todos los pasos dados por los Jugadores Inspiradores en su camino hacia la creación de Lovemarks.

Los actos de personas emprendedoras, inspiradas por el deseo de hacer que las cosas sean diferentes, gracias al **Amor**.

¿Las empresas pueden hacer del mundo un lugar mejor?  
Por supuesto que sí.

¿Aceptarán el desafío?  
Es en nuestro propio interés y, seamos francos, ese interés  
ha sido un poderoso motor durante muchos siglos.

¿Qué puede darnos el estímulo emocional necesario  
para emprender esta labor épica?

La creación de Lovemarks y las recompensas que éstas  
proporcionan.

KR 😊

# Índice

- 7UP 17  
Absolut Vodka 180  
A-Channel (emisora de TV) 178  
Alessi 100  
All Blacks (equipo de rugby) 51, 88, 93, 114  
Amazon.com 38, 79  
Amenábar, Alejandro 4  
América (equipo de fútbol) 4  
Amnistía Internacional 208  
Amor  
    importancia para la empresa 56, 57  
    emoción humana fundamental 45-47, 52, 53  
    virus informático Love 56  
    Ejes Amor/Respeto 146-52, 160, 161  
    importancia en el deporte 51, 99  
*Annie* 5  
Angier, Natalie 204  
antiglobalización (movimiento) 35  
Apollo (proyecto espacial) 11, 94  
Apple (ordenadores) 79, 123, 141, 173, 179  
*Architectural Digest* 119  
Ariel (Procter & Gamble) 16, 79, 165,  
Aston Martin 140  
Atención (Economía de la) 33-36, 62  
Audi 92,93  
automóvil (industria) 123, 192-95  
Aveda (productos para el cabello) 179  
Ayuntamiento de Madrid 207  
  
Band-Aid 26  
Barbie 5, 179  
Basmati (arroz) 148  
Bayern de Múnich (equipo de fútbol) 99  
BBC (en EE.UU.) 180  
Beatles 50  
Becker (cerveza) 175  
Beeby, Bob (PepsiCo International) 16  
Berns, Dr Gregory S. 204  
Birkenstock (zapatos) 181  
Bischoffmann, Joanne (Harley-Davidson) 28  
Bloomingdale's (grandes almacenes) 130  
BMW (motocicletas) 180  
The Body Shop 79, 95  
Bond, James (películas) 90  
Brahma (cerveza) 117  
    como Lovemark 189-92  
Branson, Richard 35, 111  
Break (tabletas de chocolate) 174  
Breyers (helados) 183  
Budweiser (cerveza) 130  
Bundaberg (cerveza de jengibre) 183  
Burberry 112  
  
Campbell's (sopas) 182  
Camper (zapatos) 5, 90  
  
Camry (Toyota) 136, 137, 177  
Caprice, Le (restaurante) 140  
Carrara (mármol) 148  
    como Lovemark 186-200  
cereales para el desayuno (industria) 196-98  
Chanel N°5 85  
Cheerios (General Mills) 93  
    como Lovemark 196-98  
China  
    conocimiento 162-64  
    equipo de investigación de Saatchi & Saatchi 162-64  
    Lion Nathan 18  
    transformación de 24  
CNN 79  
Coca-Cola  
    como Lovemark 78, 79, 130  
    la botella como marca 27  
    New Coke 171, 172  
    rivalidad con Pepsi 16, 17, 31  
Cola Cao 4  
color 114, 115  
    gama de colores de Pantone 115  
Compromiso e Intimidad 138-141  
*Commitment-Led Marketing* 138  
Concorde 183  
confianza  
    importancia en los negocios 62, 66-69  
    "Confianza en el futuro" [*Trust in the future*] (artículo de Kevin Roberts) 66-70, 72  
consumidores  
    Consumidores Inspiradores 168, 170-86  
    emoción (su papel esencial) 42  
    importancia de escuchar 3, 75, 81, 156, 166-68, 195, 200  
    Lealtad 138  
    Lealtad Más Allá de la Razón 66, 78, 81, 139-41  
    Lovemarks ("Propiedad" del consumidor) 3  
    participación en el desarrollo de productos 166, 167, 195  
control de calidad 62  
Cooper, Peter (QualiQuant International) 157, 167  
    Lovemarks (investigación) 160, 161  
Copa del Mundo de Fútbol 192  
Coppertone 182  
cosméticos (véase productos de belleza)  
CoverGirl (lápiz de labios, Procter & Gamble) 79  
Crayola 109  
críquet (Equipo de Australia) 99  
Crowe, Russell 85  
  
Cruz Roja 79, 96  
Cruz Roja Española 208  
  
Dawson, Sandra (Universidad de Cambridge) 205, 212  
De Bono, Edward  
    jurado Premios a la Innovación en Comunicación 210, 211  
Dean, Cecilia (revista *Visionaire*) 86, 87  
Decker, Charles  
    *Triunfar con P&G* 99  
    diseño, su importancia 62, 64  
    Disney 79, 91, 149  
    Doc Martens 183  
    Dodge Viper 180  
    *Donde viven los monstruos* 179  
  
eBay 79  
Eisner, Michael (Disney) 35  
Electrolux 157  
emoción  
    emociones primarias 44  
    emociones secundarias 45  
    empatía como atributo de Intimidad 136-38  
    en los negocios y la economía 38, 42, 72  
    la razón comparada con la emoción 42  
    música y emoción 117  
    relaciones emocionales con los consumidores 105  
empresa, papel en el mundo 202  
Enrico, Roger  
    y *The other guy blinked* 172  
Ermenegildo Zegna 183  
escuchar a los consumidores, importancia de 3, 75, 81, 156, 166-68, 195-200  
ESOMAR (Asociación Mundial de Profesionales de la Opinión y la Investigación de Mercado) 155, 160  
Estatua de la Libertad 179  
Estatua de la Virgen María, en Harissa 5  
Estée Lauder 116  
  
Fado (música) 5  
Fallas, las 4  
*Fast Company* (revista) 66-72  
FC Barcelona 5  
Federal Express 130  
Fiabilidad, importancia para las Lovemarks 62  
Fitzpatrick, Sean (capitán de los All Blacks) 51  
FNAC (tiendas) 181  
*Frontera del éxito, La* 155  
Fuji 146  
Fundación Secretariado Gitano 208

- Gan, Stephen (revista *Visionaire*) 86  
 General Mills 93, 196-98  
 (Véase también Cheerios)  
 General Motors 192  
 Giants. Nueva Cork 140  
 Gillette 15  
 Gilson, Clive (coautor de *Peak Performance*) 93  
 Gladwell, Malcolm 155, 156, 173  
 y *La frontera del éxito* 155  
 Goddess, Nike 166  
 Google 25, 79, 137, 170, 182  
 Guinness (cerveza) 92  
 Gusto  
 Apple, campaña iMac 123  
 uso en marketing 122-23
- Hamill, Clare (Nike Goddess) 142, 146  
 investigación Nike Goddess 166  
 Harley-Davidson 28, 78, 79, 96, 140  
 Harvey Nichols (grandes almacenes)  
 Havaianas 5  
 Head & Shoulders (champú, Procter &  
 Gamble) 22, 123  
 Hello Kitty 97  
 Hermès 140  
 historias, importancia para la empresa 75, 88-  
 90, 191  
 Hofmeyr, Jan (coautor de *Commitment-Led  
 Marketing*) 138
- IBM  
 ThinkPad 78  
 Marca 27  
 iconos y mitos (su importancia para las  
 Lovemarks) 96  
 IKEA 178  
 iMac 123, 149  
 innovación 64  
 Premios Saatchi & Saatchi a la  
 Innovación en Comunicación 209-11  
 Inoue, Masao (Toyota) 118, 125, 165  
 Inspiración 212, 213  
 Jugadores Inspiradores 12, 213  
 Internet  
 papel en la investigación 167
- Intimidación  
 característica de las Lovemarks 74-79  
 elemento de la campaña de la cerveza  
 Brahma 189  
 elemento de la campaña de Tide 198  
 investigación 154-67  
 Amor/Respeto, correlación 161  
 grupos de discusión, limitaciones 162,  
 167  
 Internet, papel 167  
 Investigación y Desarrollo, presupuestos  
 116, 205  
 Lovemarks 160, 161  
 QualiQuant International 157, 160,  
 161, 167  
 cualitativo y cuantitativo, relación 161
- Saatchi & Saatchi, equipo de  
 investigación en China 162-64  
 sistemas de investigación, limitaciones  
 154-59  
 Xploring 162-65
- iPod 78, 178
- Irvine-Halliday, David 209, 210
- Isherwood, Bob (Saatchi & Saatchi)  
 sobre los Premios a la Innovación  
 en Comunicación 210
- Ishizaka, Yoshio (Toyota) 3
- Islam, Yusuf (Véase Cat Stevens)
- Italia  
 tierra de los abrazos 122  
 como Lovemark 79
- Jaguar (coches) 130
- Jell-O 26
- JetBlue Airways 170
- Jordan, Michael 142, 166
- Juegos Olímpicos 99
- kaizen* (mejora continua) 61
- Kaliardos, James (revista *Visionaire*) 86
- Klein, Naomi 35
- Kodak  
 marketing para la generación Y 150-52
- Kuryatim, Fouad 16
- Kung Fu (helados Van den Bergh) 176
- Lafley, A.G. (Procter & Gamble) 9, 169
- Landers, Sean (artista) 100
- LEGO 79, 139
- Lent, Eric (Kodak) 150-52
- Letterman, David ("The Late Show") 177
- Levi's 79
- Levy, Maurice (Publicis Groupe) 42, 43, 94
- Lexus (Toyota) 89  
 como Lovemark 192-95
- límite (ideas desde el) 16, 17
- Lion Nathan  
 Kevin Roberts, como director de  
 operaciones 18
- LOMO (cámaras) 176
- Lovemarks  
 características 60-63, 74-79  
 casos de estudio 186-200  
 Consumidores Inspiradores 170-83  
 desarrollo del concepto 66-72  
 Ejes Amor/Respeto 146-52, 160, 161  
 Intimidación como característica 74-79,  
 128-44  
 investigación, el enfoque Lovemarks  
 154-68  
 investigación 160-62  
 Misterio como característica 74-79, 82-  
 102  
 Saatchi & Saatchi y desarrollo de las  
 Lovemarks 74  
 Sensualidad como característica 74-79,  
 104-26  
 "Trustmarks", concepto 68-70
- Lucky Charms (cereales) 140
- McDonald's 79, 129
- McElroy, Neil  
 gestión de marcas 30
- M&M's 98
- M.A.C. (cosméticos) 116
- Mach 3 Turbo (maquinillas de afeitar  
 Gillette) 15
- Manchester United (equipo de fútbol) 79
- Mandela, Nelson 79-97
- Manos Unidas 208
- Maoríes (pueblo de Nueva Zelanda) 88, 166  
 marcas 24  
 evolución 30  
 limitaciones 32-36, 66, 67
- Mary Quant 12, 13
- Media Luna Roja 96
- mensajes de texto 125
- MGM, león 26
- Microsoft 94, 141, 143
- Oriente Próximo  
 Gillette 15  
 Kevin Roberts 15, 16, 31, 105, 157-59  
 Pepsi 14, 31  
 Procter & Gamble 157, 158, 165
- Mikimoto (perlas) 181
- móviles (teléfonos) 137, 138
- Monroe, Marilyn 85
- Motos (industria) 28
- música  
 emoción 117  
 importancia para las Lovemarks  
 124
- Myers Douglas (Lion Nathan) 18
- Misterio  
 campaña de la cerveza Brama 189  
 característica de las Lovemarks 74-79,  
 82-102  
 mitos e iconos, importancia para las  
 Lovemarks 96
- New Yorker, The* (magazine) 4
- Nueva Zelanda  
 Kevin Roberts 18, 19
- Nike 79, 96, 129, 166  
 Nike Goddess 166
- Nintendo 79, 144
- Nokia 79
- Novak, Jill (Saatchi & Saatchi) 150-52
- Olay (productos de belleza)  
 como Lovemark 186-89
- Old El Paso (General Mills) 174
- Olfato  
 campaña Head & Shoulders 120  
 uso en marketing 118-21
- Original Tommy's Burger 181
- Osborne, el toro de 4
- Other guy blinked, The* 172
- Owens Corning (fibra de vidrio rosa) 28

- Padron Millennium (puros) 140  
 Palm Pilot 178  
 Pampers (Procter & Gamble) 16, 79  
 Pantone (gama de colores) 115  
 pasión  
   atributo de Intimidad 142, 143  
   para tu propio producto 75  
 pasado, reconocimiento 91  
 Pawle, John (QualiQuant International) 161  
*Peak Performance* 93, 99  
 Pearce, Ron 16  
 Penzias, doctor Arno 209, 210  
 Pepper, John 16  
 Pepsi 32, 159  
   Canadá 16, 17  
   Kevin Roberts 16, 31  
   lucha contra Coca-Cola 16, 17, 31  
   Oriente Próximo 16, 31  
 Peters, Tom 67  
 PlayStation (Sony) 148  
 Polti, Georges  
   estudio sobre narratología 191  
 Postrel, Virginia 43  
 Pottasch, Alan 16  
 Pratt, Mike (coautor de *Peak Performance*) 93  
 President Avenue Fruitworld 4  
 Prius (Toyota) 98, 118, 165  
 Procter&Gamble 15, 30, 146, 157, 166  
   *Véase también:* Lafley, A.G., Olay, Tide  
   sistemas de investigación 165-67  
 productos de belleza (industria) 13, 14, 116, 186, 188,  
   Kevin Roberts 13, 14  
 Putumayo World Music 84, 85, 115
- QualiQuant International 157, 160, 161  
 Quant, Mary 12, 13, 116
- Real Madrid 5  
 Red Bull 27, 85  
 refrescos (industria) 16, 18, 27  
 REMO (tienda) 178  
 respeto  
   Amor/Respeto, Ejes 146-52  
   fundamento de los negocios 60-63  
   Olay Total Effects, marketing 187
- Rice, Butch (coautor de *Commitment-Led Marketing*) 138  
 Roberts, Kevin  
   China 18, 24  
   Gillette, director internacional de nuevos productos en Oriente Próximo 15  
   Lion Nathan, director de operaciones 18  
   Mary Quant 13, 14  
   Nueva Zelanda 18, 19  
   Oriente Próximo 15, 16, 31, 105, 157-59  
   *Peak Performance* (coautor) 93  
   Pepsi Canada, CEO 16  
   Pepsi en Oriente Próximo 16
- Procter & Gamble, responsable de marca 15  
 Saatchi & Saatchi, CEO mundial 20  
*Trust in the future* (artículo) 66-70, 72  
 Roddick, Anita (The Body Shop) 95  
 Rolex Daytona 140  
 Rollerblades 26
- Saatchi & Saatchi 20, 21, 40, 41  
   estudios sobre Lovemarks 186-200  
   equipo de investigación en China 162-64  
   F/Nazca Saatchi & Saatchi, campaña cerveza Brahma 189-92  
   Head & Shoulders, campaña 123  
   Kevin Roberts se convierte en CEO Mundial 20, 21  
   Premio a la Innovación en Comunicación 209-11  
   trabajo no remunerado 207  
   Sanders, Tim (Yahoo!) 170
- Salsa Lizano 4  
 Schmitz, Herbert 16, 32  
 secretos  
   eliminar los secretos inútiles 64  
 Seelert, Bob (Saatchi & Saatchi) 20  
   desarrollo de los Ejes Amor/Respeto 146  
*Señor de los Anillos, El* (trilogía) 85, 93  
 Sensualidad  
   campaña cerveza Brahma 189  
   característica de las Lovemarks 74-79, 106-26  
 servicio  
 importancia para el Respeto 62  
   Lexus 194  
 Singapore Airlines 178  
 Six Flags 149  
 Snaidero, diseñadores de cocinas 182  
 sonido  
   uso en marketing 117-18, 189  
 Sony PlayStation 148  
 Starbucks 97, 120  
 Starek, Phillipe 100  
 Starlet (Toyota) 177  
 Steinlager 128  
 Steinway (pianos) 183  
 Stengel, Jim (Procter & Gamble) 78, 79, 165  
 Stevens, Cat (Yusuf Islam) 40, 41  
   "Father and Son" (anuncio de TV para Telecom, Nueva Zelanda) 40, 41  
 Storper, Dan (Putumayo World Music) 84, 113  
 sueños del consumidor, explotación 93  
 Sütas (productos lácteos) 175  
 Swatch 79
- tacto  
   uso en marketing 124, 125  
 Xbox 125  
 Teatro de la Ópera de Sydney 96
- Technics (pletinas) 176, 180  
 Telecom New Zealand 40, 41  
   *Father and Son* (anuncio en TV) 40, 41  
 telecomunicaciones (sector) 40, 41  
 telemarketing 34  
 ThinkPad, IBM 149  
 Tide 16, 66, 79, 104, 165,  
   como Lovemark 198-200  
 Tiffany's 181  
 Tonga 182  
 Total Effects (Olay) 188  
 Topper 5  
 Toyota 3, 79, 98, 118, 125, 136, 137, 146, 177, 182  
 "Trademarks" 25, 29  
   desarrollo histórico 25  
   evolución a marcas 30  
   transformación en nombres genéricos 26  
 Trimble, Sam 119  
 Trung Nguyen (cafés) 5  
 Twinings (té) 179
- United Airlines
- valor  
   campaña Olay Total Effects 186  
   percepción del consumidor 62  
 Van den Bergh (helados) 175  
 Vaseline 26  
 Vespa 79  
 Virgin 78  
   Atlantic 79, 149  
   tiendas de música 111  
*Visionaire* (revista) 86, 87  
 vista  
   estilo visual en marketing 113-15  
 "Vivir solo", tendencia creciente 135  
*Vogue* (revista) 188
- Walkman 26  
 Wal-Mart 62  
 Walton, Sam (Wal-Mart) 62  
 Webber, Alan (revista *Fast Company*) 67, 72, 120, 206  
   *Trust in the future* (artículo de Kevin Roberts) 66-70, 72  
 Weymes, Ed (coautor de *Peak Performance*) 93  
 Winfrey, Oprah 134
- Xbox (Microsoft) 125  
 Xploring, herramienta de investigación 162-65  
 Yahoo! 137, 170  
 Yankees, Nueva Cork 99
- Zippo (encendedores) 143  
 Zoo, Buenos Aires 4



# Lecturas adicionales

- Diane Ackerman, 1992  
*Una historia natural de los sentidos*, Anagrama, Barcelona.
- Diane Ackerman, 2000  
*Una historia natural del amor*, Anagrama, Barcelona.
- John Armstrong, 2002  
*Conditions of love. The philosophy of intimacy*, Penguin, London.
- Donald Calne, 2000  
*Within reason. Rationality and human behaviour*, Vintage Books, Nueva York.
- Antonio R. Damasio, 1996  
*El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*, Crítica, Barcelona.
- Antonio R. Damasio, 2003  
*Looking for Spinoza. Joy, sorrow and the feeling brain*, Harcourt, Inc., Orlando.
- Giep Franzen y Margot Bouwman, 2001  
*The mental world of brands. Mind, memory and brand success*, World Advertising Research Center, Oxfordshire.
- Malcolm Gladwell, 2001  
*La frontera del éxito*, Espasa Calpe, Madrid.
- Thomas Hine, 2003  
*¡Me lo llevo! Una historia del shopping*, Lumen, Barcelona.
- Lynn Jamieson, 1998  
*Intimacy. Personal relationships with modern societies*, Polity Press, Oxford.
- Regis McKenna, 2002  
*Acceso total: entregar a los clientes lo que ellos quieren a cualquier hora y en cualquier parte del mundo*, Deusto, Barcelona, 2002.
- Margaret Mark y Carol S. Pearson, 2001  
*The hero and the outlaw. Building extraordinary brands through the power of archetypes*, McGrawHill, Nueva York.
- Geoff Mulgan, 1998  
*Connexity. How to live in a connected world*, Harvard Business School Press, Boston.
- David G. Myers, 2003  
*Intuición: el poder y el peligro del sexto sentido*, Paidós, Barcelona.
- Hamish Pringle y Marjory Thompson, 1999  
*Brand Spirit. How cause related marketing builds brands*, John Wiley & Sons, Sydney.
- Robert. D. Putnam, 2002  
*Sólo en la bolera: colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*, Galaxia Gutenberg, Barcelona.
- Annette Simmons, 2001  
*The story factor: Inspiration, influence and persuasion through the art of storytelling*, Perseus Publishing, Boston.
- Gerald Zaltman, 2003  
*Cómo piensan los consumidores*, Empresa Activa, Barcelona.
- Theodore Zeldin, 1998  
*Historia íntima de la humanidad*, Alianza, Madrid.
- Shoshana Zuboff y James Maxmin, 2002.  
*The support economy. Why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism*, Viking, Nueva York.
- Y [www.lovemarks.com](http://www.lovemarks.com)

# Créditos

Página 4-5. Fotografía y retoque de la guitarra © 2005, Goyo Gómez.

Página 13. Fotografía © 1966, David Bailey.

Página 40. Reproducimos la letra de la canción *Father and Son*, de Cat Stevens, con la aprobación de Sony/ATV Music Publishing.

Página 65. Fotografía © 1994, Bill Lishman. Bill Lishman está asociado a Operation Migration.

Página 92. GUINNESS y el icono HARP son marcas propiedad de Guinness & Co.

Página 96. NIKE y el logotipo Swoosh son marcas propiedad de Nike, Inc. y sus filiales.

Página 97. Hello Kitty es una marca propiedad de Sanrio Co., Ltd, Tokio, Japón.

Página 98. M&M's es una marca propiedad de Mars Incorporated y sus filiales.

Página 103. Esta imagen es obra de Christo y Jeanne-Claude, Valley Curtain, Rifle, Colorado, 1970-72.

Copyright Christo 1972. Fotografía de Wolfgang Volz. Los cables de la obra se extienden 417 metros, y varían desde 111 metros a los lados a 55,5 metros en el centro. Los artistas no aceptan ningún patronazgo y pagan ellos mismos todos los gastos de sus obras temporales a gran escala. Para más información: [www.christojeanneclaude.net](http://www.christojeanneclaude.net).

Página 116. Fotografía de Rowena Roberts, por Duncan Cole.

Página 137. Fotografía de Kevin Necessary.

Página 163. Fotografías de Chien Chung, un joven reportero fotográfico que trabaja con Sandy Thompson, de Saatchi & Saatchi, en Hong Kong. Atentos a la inminente publicación del fabuloso libro de Sandy, *One in a Billion*, que seguirá a la de *Lovemarks*.

Página 187. Anuncio de Olay © Procter & Gamble. Fotografía de Santiago Esteban.

Páginas 196-197. CHEERIOS es una marca propiedad de General Mills, usada con su permiso.

Para la reproducción del envase de Cheerios y la imagen fija del anuncio televisivo "Fútbol" de Cheerios, hemos contactado con la autorización de General Mills.

Página 207. Agradecemos al Ayuntamiento de Madrid el permiso para la reproducción de "Día Europeo Sin Coches". Fotografía de Juan Carlos Monroy.

Agradecemos a Manos Unidas el permiso para la reproducción de los tres anuncios de la "Campaña 40 Aniversario Esclavitud" (Niños soldados, Niña cargadora, I love Sushila). Fotografía de Rafa Abia. Retoque de imagen de Sushila: Alberto Quirantes, retoque de Niña cargadora: Rober Garcia, retoque de Niños soldados: Goyo Gómez.

Página 208. Agradecemos a la Fundación Secretariado Gitano el permiso para la reproducción de los tres anuncios de arriba. Fotografía de Gustavo Queipo de Llano de "Arena" y "Planta". Dirección de arte: David Valgañón para anuncio "Punto".

Agradecemos a Amnistía Internacional el permiso para la reproducción del anuncio arriba a la derecha de "Niños soldados". Fotografía de Carlos Yebra, retoque de imagen Rober Garcia.

Agradecemos a Cruz Roja Española el permiso para la reproducción de fotogramas de la película "Voluntarios".

Agradecemos a Manos Unidas el permiso para la reproducción de los anuncios por palabras "Niños Mineros", "Inmigrantes Ilegales" y "Prostituta"?

Páginas 17,19,23,33,34,37,42,56,73,81,94,95,108,111,127,128,130,131,135,153,154,157,158,160

(National Geographic Image Collection), 162,166,169,173,185,201 y 213 contienen imágenes proporcionadas por Getty Images.

Páginas 25,26,49,91,97,99,117,141 y 145 contienen imágenes proporcionadas por Corbis.

Todos los términos mencionados en este libro conocidos como marcas registradas están escritos con las debidas mayúsculas. Su utilización en este libro no quiere, en ningún caso, afectar su validez.

Cualquier omisión involuntaria en estos créditos y agradecimientos será rectificada en las próximas ediciones.

# Agradecimientos

Este libro ha reunido a una serie de colaboradores que están contribuyendo a crear, en fondo y forma, un futuro más allá de las marcas.

Antes que nada, mi primer y máximo reconocimiento es para mi familia. Viajamos constantemente desde nuestro hogar en Nueva Zelanda a diversas partes del mundo, sostenidos por el Amor. Gracias Ro, Nikki, Ben, Bex y Dan.

Las más de siete mil personas de talento que trabajan en Saatchi & Saatchi en todo el mundo son también mi familia. Hemos trabajado juntos para dar vida a Lovemarks y cuento esta historia en su nombre y para ellos.

A Derek Lockwood, director mundial de diseño de Saatchi & Saatchi, le corresponde el mérito de haber desarrollado los conceptos gráficos y el diseño del libro. Derek ha aportado su empatía y energía para que cada página vibre visualmente.

Gracias a mis amigos de SVL, en Nueva Zelanda, que me han acompañado en cada etapa del camino. Brian, Jane, Jim, Mary, Carla, Simone, Richard y todo el equipo... *Chapeau, chapeau!*

La editorial powerHouse Books está llena de dinamismo, pasión e iniciativa. Es una auténtica Lovemark para su público. Y lo mejor de todo es que sólo están a una manzana de mi oficina. Es el poder de atracción de lo local.

Gracias, también, a todos aquellos que me han ofrecido ideas cuando les he hablado de Lovemarks y a todas las personas que he conocido, y con las que sigo en contacto, por el generoso apoyo que me han prestado.

Muchos amigos me han ayudado en este viaje. Me han inspirado, han hecho que me abriera y me han emocionado. Todos ellos sabrán de quienes hablo. Gracias.



Kevin Roberts

el futuro más allá de las marcas  
**lovemarks**

Título original: *Lovemarks – The future beyond brands*

Editor original: powerHouse Books, a division of powerHouse Cultural Entertainment, Inc., Nueva York

Traducción: María Isabel Merino

Revisión y adaptación de la traducción: Antonio Núñez, Saatchi & Saatchi España

Dirección de Arte: Derek Lockwood

Diseño de la cubierta: Hiroaki Ito

Diseño del título: Anna Brown

Diseñadores Asociados: Kiki Bauer, Jen Holley, Holly Tica

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

© 2004 by Saatchi & Saatchi

Prefacio © 2004 by A. G. Lafley, The Procter & Gamble Company

© 2005 by Ediciones Urano, S.A.

Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

[www.empresaaactiva.com](http://www.empresaaactiva.com)

ISBN: 978-84-95787-80-4

Depósito legal: NA - 3.529 - 2008

Maquetación de la presente edición y adaptación de elementos gráficos: Germán Algarra

Impreso por Gráficas Estella, S.A.

Carretera de Estella a Tafalla, kilómetro 2 – 31200 Estella (Navarra)

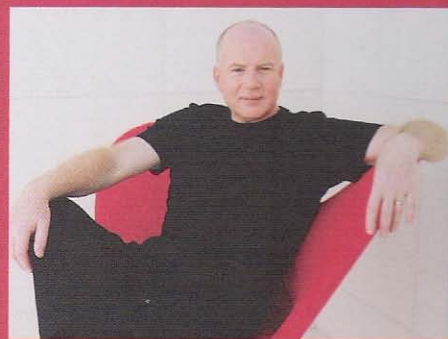
Impreso en España – *Printed in Spain*

eni's cookies Clinique Speedo Comet Queer Eye for the Straight Guy Dilbert Sephora Line 7  
 Jones soda Tillamook Cheese eBay Miller Lite Breyers ice cream Target Dell ASICS Kodak  
 eboards Pepsi Crabtree & Evelyn Milka Iberia PBS Brunello di Montalcino Diesel Burt's Bees  
 ra Southwest Airlines The Beatles Peet's Coffee Vernors ginger ale Prime Superman Oakley  
 Ernst & Young Meica Julio Iglesias Vans Smart Wool Coopers ale Star Wars Cirque du Soleil  
 Network Converse M.I.L.K. Victoria Bitter Where the Wild Things Are Nivea Campbell's soup  
 cks Qantas Bavaria beer Amazon.com Zomba records Toronto Maple Leafs Mt. Kilimanjaro  
 The Star Alliance Marilyn Monroe Cannondale bicycles Kruger National Park Cabo de Penas  
 de Les Mills NBA Harvest premium cider Bluetooth Huffer Tetris Bonnie McKee Vogel's bread  
 o Opel Coia Cao Leica Commodore Chapstick Mr. Clean De Efteling Laphroaig CBS Playboy  
 k tools Ranger Gustavo Broadway Rock 'n' Roll Hershey's Netflix Cleveland Browns Strobe  
 land Mozilla Dire Straits LiveJournal Chupa-Chups The Tango Quemalestamos Productions  
 Cross SHIPS Celestial Seasonings El Pais Tip Top ice cream Kelly's potato chips Roots clothing  
 Vegemite God Smashing Pumpkins Original Tommy's Burger Satch jeans Loewen windows  
 ck Rolex Gilbert Puma Toll House cookies Tide Fender Stratocaster iPod JetBlue Airways  
 o Mikimoto pearls Canterbury clothing Post-it notes Griffins biscuits Mont Blanc Wolford  
 er Pantone Lacoste Galaxy Manchester City Xerox Dunkin' Donuts IKEA Wales Oil of Olay  
 e radio station Statue of the Virgin Mary, Harissa A-Treat cream soda Quiksilver Real Madrid  
 oles Don Pedro BAPE Kiwi shoe polish Emmitt Smith Chicago Cubs Bike Friday BMW TriBeCa  
 lm Pilot Munster Cadbury Teletica Canal 7 Starbucks Lexus Disneyland The Smiths Motorola  
 adou Steinway Hungary John Lewis stores Boston Red Sox Dean & DeLuca adidas Originals  
 James Bond Marmite Guggenheim Bilbao Häagen-Dazs Evian Cambridge University Pampers  
 que Titleist Sydney Opera House Oscar synth REMO Chestnut Prospector canoe Fijian Sevens  
 Orleans A-Channel, Canada Sedona, Arizona Mercedes Smart Custo-Barcelona Virgin Atlantic  
 The Body Shop Harry's Café de Wheels Brigitte Bardot Manchester United Ducati Havaianas  
 Tods Leite Moça Volkswagen Beetle MTV Brazilian football team Hello Kitty Vespa Swatch  
 nness Tonga Harry Potter Hibernian FC Venice bobby pins Nelson Mandela Curious George  
 ult Clío Veuve Cliquot The Statue of Liberty Levi's MSN Messenger Chopard The Dalai Lama  
 Whittakers Reese's peanut butter cups Bernard Callebaut Starship Children's Hospital Corona  
 Chanel Egoiste J.Crew Marsiglia Soaps The NTI W.&L.T. Fado UPS TINTIN your Lovemark here

## KEVIN ROBERTS

Como CEO Mundial de la compañía de ideas Saatchi & Saatchi, Kevin Roberts supervisa a un equipo internacional de más de siete mil profesionales creativos en ochenta y dos países. Viajero incansable y solicitado conferenciante, es una fuente de inspiración para miles de personas, gracias a su visión, su claridad de objetivos y a su forma de decir las cosas, franca y directa.

Kevin Roberts también es "CEO in Residence" del Judge Institute of Management de la Universidad de Cambridge y profesor de "Empresa Sostenible" en las universidades de Limerick, en Irlanda, y Waikato Management School, en Nueva Zelanda. Tiene casa en Nueva York, St. Tropez y Auckland.



*Lovemarks* refleja la visión de un dinámico líder empresarial que cree fervientemente que las relaciones emocionales y las personas inspiradoras pueden cambiar el mundo.

Chopard Jaws The Dalai Lama Lockergnome Swiss Miss San Pellegrino Ferrero chocolates Beyoncé Yoo-hoo Slow Food Movement Wrigley's  
Salon.com Elvis Presley Whittakers Reese's peanut butter cups Bernard Callebaut Starship Children's Health Princess Diana NIDO powdered milk  
Teletubbies Gandhi Barcelona Doffin Givenchy Hanes Arizona Green Tea Louis Vuitton Eleni's cookies Clinique Speedo Comet Teva Corona  
Queer Eye for the Straight Guy Dilbert Sephora Line 7 PlayStation2 Gisborne Valentino Amnesty International Wizard of Id AMD processors Illy  
UGG boots Dickies Segway ASICS Reef footwear Canada Clairol Jones soda Tillamook Cheese eBay Miller Lite Breyers Ice cream Target Dell  
Kodak Altberg Jaguar Crabtree & Evelyn Glenmorangie Dodge Line 6 philosophy SPEIGHT'S Nintendo Estée Lauder J. Lindeberg Kawasaki  
REAL skateboards Pepsi Ghirardelli Milka Iberia PBS Brunello di Montalcino Diesel Television Without Pity Santa Claus Nikon Burt's Bees  
L'O ka TERRE Mykonos Rheingold NAF NAF The Lord of the Rings Annie Lennox McVitie's Mandarin Duck 7 UP La Alhambra Southwest Airlines  
The Beatles Peet's Coffee Vernors ginger ale Prime Superman Oakley Whole Foods Kukuxumusu FC Barcelona The New York Times De Cecco pasta  
Hellmann's real mayonnaise Cheerios Santa Cruz boards Casio Armani Ernst & Young Meica Julio Iglesias Vans SmartWool Coopers ale Star Wars  
Cirque du Soleil Estrella D'Oro J&J's Soft Ice Creams The Simpsons Coca-Cola B&W B&W Monaco  
Food Network The Simpsons Toyota Honda Miller Lite Campbell's Soup Campobello  
Alessi Motorola The Simpsons McDonald's McDonald's Bavaria beer Zomba records Toronto  
Amazon.com Maple Leafs Mt. Kilimanjaro Sesame Street afri cola Twinings tea Beck's 42 Below vodka H  
Victoria's Secret Boost juice Helmut Lang AEK Football Club The Star Alliance Marilyn Monroe Cannondale bicycles Kruger National Park  
Cabo de Penas Issey Miyake Hokitika Innocent drinks Entertainment Weekly Siemens ICQ Colo-Colo FC Bagelman's Murray's Superior Pomade  
CitiBank Les Mills NBA Harvest premium cider Bluetooth Huffer Tetris Bonnie McKee Dyson Vogel's bread Gateway computers India Ericsson  
Lockwood homes Citizen Aqualand Michael Flagg David Beckham Leatherman Opel Cola Cao Leica Commodore Chapstick Mr. Clean De Efteling  
Laphroaig CBS Playboy Napster Concorde Symantec PCWorld Ranger Liverpool FC Handspring Treo Wolf Kettler Boy Scouts of America Nirvana  
Samsung DirecTV Channelock tools powerHouse Books Gustavo Broadway Rock 'n' Roll Hershey's Netflix Cleveland Browns Strobe Grayhound  
Canadian Broadcasting Corporation El Hostal Diamondlot Keith Haring Shu Uemura Telefonica Park Hyatt Tokyo Hermès Winnipeg Blue Bombers  
Iceland Mozilla Dire Straits LiveJournal Chupa-Chups The Tango Quemalestamos Productions J.Crew Sakamoto Ryuichi Guideposts magazine  
EnCircu CJ5W Anne Klein Il perfume Kiwi bacon Barkers Victoria magazine OnWar Fujiya hotel The Red Cross SHIPS Celestial Seasonings El País  
Tip Top ice cream Kelly's potato chips Corum Bubble watch Tsing Tao Fuel coffee Brooklyn gum Bridgeman Art Library Mivar portable television  
Grateful Dead Zanussi Umbro San Benedetto Frizzante Tenzan onsen Chanel Egoiste Marsiglia Soaps The NTI

# El idealismo del Amor es el nuevo realismo de la empresa. Forjando Respeto e inspirando Amor, la empresa puede cambiar el mundo.

Kevin Roberts



**EMPRESA ACTIVA**  
www.empresaactiva.com

www.lovemarks.com

ISBN: 978-84-95787-80-4 €



9

788495 1 787804

PVP 26,25 €