

Al cuestionar si las leyes inmutables del marketing no se habrán quedado obsoletas, Alex Wipperfürth parece proclamar en su libro el fin del Marketing tal y como lo conocemos, al igual que en su día hiciera Francis Fukuyama al anunciar el final de la Historia. Ello no quiere decir que el marketing haya dejado de existir, sino más bien que ha dejado de ser la mejor estrategia para llegar al consumidor.

En Brand Hijack: Marketing without Marketing (El Rapto de la Marca: El Marketing sin Marketing), Wipperfürth defiende que, aunque el marketing tradicional obtenga aceptables resultados con algunos productos y servicios, lo cierto es que para que una marca se mantenga en el tiempo, los consumidores tienen que colaborar en su construcción, pues son ellos quienes primero la hacen suya y después la recomiendan a otros consumidores.

Casos como los de Starbucks, Ikea o Harley Davidson, con los que los consumidores se sienten tan identificados que los consideran como algo propio, conquistan al público hasta llegar a convertirse en parte indispensable de sus vidas. Son marcas que, trascendiendo las barreras socioeconómicas, aglutinan a una comunidad de consumidores o usuarios que se apropian de una marca que no les pertenece. Dicho de otro modo: la raptan.

Bibliografía **Alex Wipperfürth**

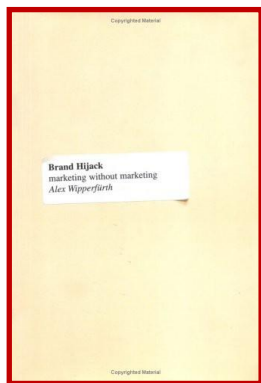
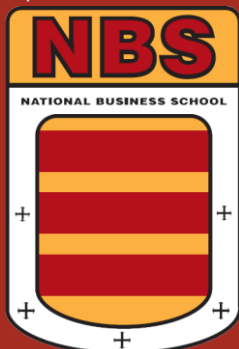
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



El marketing sin marketing

Cómo los consumidores "secuestran" las marcas y dirigen su evolución

Alex Wipperfürth

INTRODUCCIÓN

A pesar de que la mayoría de los raptos de marcas por parte de los consumidores se produce de forma fortuita, estos secuestros se pueden planificar. De hecho, el autor de Brand Hijack confiesa haber sido cómplice de algunos que han dado muy buenos resultados. En este libro no solo analiza múltiples secuestros, sino que además proporciona una guía práctica de cómo planearlos y dejar que los consumidores lleven a cabo la captura de una marca.

El rapto de la marca

La mayor parte de los raptos de marcas se producen por casualidad. Sin pretenderlo sus creadores o propietarios, las marcas calan tan hondo que los consumidores se apropian de ellas y determinan su posterior evolución. Para ilustrar este fenómeno, el autor analiza dos casos, el de la aplicación informática Napster y el de las botas del Dr. Martens.

Shawn Fanning acababa de comenzar sus estudios en la universidad cuando, frustrado por las complicaciones de descargar música, compuso un código informático para crear un índice online en tiempo real; después se lo envió por correo electrónico a varios hackers amigos suyos con una nota en la que iban escritas las palabras mágicas: "NO lo compartas con nadie. Aún está en fase de pruebas". En pocos meses, miles de usuarios descargaron y enviaron el software haciendo de Napster una de las tecnologías que más rápidamente se ha expandido: en dos años, la aplicación había completado un ciclo de marketing en el que se suelen invertir treinta años y cientos de millones de dólares. Dejando aparte las cuestiones legales, Napster ofrece uno de los casos de estudio de marcas más fascinantes de la historia, pues lejos de haber sido engendrado por una multinacional, fueron sus usuarios quienes le dieron sentido y lograron que fuera un éxito.

Otro caso de rapto fortuito es el de las botas Dr. Martens, el calzado terapéutico diseñado a mediados de los cuarenta por el médico alemán Klaus Maertens para aliviar el dolor de una fractura que se produjo esquiando en los Alpes y que, más tarde, vendería a las ancianitas alemanas con dolencias en los pies. En 1960, un fabricante de calzado británico adquirió en exclusiva los derechos de fabricación y las botas se convirtieron en el estandarte de la clase trabajadora: carteros, policías, empleados de la construcción y otros. En los setenta, varias tribus urbanas los adoptaron como icono de la contracultura y en los ochenta y los noventa continuaron su fulgurante andadura. Napster era un lienzo en blanco que llegó como agua de mayo. Para empezar, su creador supo ejercer un liderazgo inteligente y, de forma paralela, Napster brindó al mercado una oportunidad ideal para tomar las riendas, ya que incentivaba la participación y hacía que la comunidad se sintiese necesaria al tiempo que fomentaba un sentido de pertenencia. Por su parte, las botas Dr. Martens llegaron en el momento adecuado: resultaban prácticas y se convirtieron en un medio de expresión sin que la empresa se adhiriese a ninguna ideología ni hiciese marketing de imagen.

Del análisis de estos dos casos podemos concluir que creer que las marcas pertenecen a sus propietarios es una falacia. Las marcas son del mercado. Sin embargo, incapaces de reconocer esta nueva realidad, algunos logran que las marcas que administran pierdan su irresistible atractivo como resultado de intentar mantener el control sobre todos sus atributos. Así, tanto a causa de los excesos cometidos, como por sus irrefrenables impulsos de evitar que la gente se apropiase de la muñeca Barbie, Mattel constituye un ejemplo palmario de cómo NO se debe reaccionar ante el rapto de una marca.

Paul Hanson, un artista de San Francisco que organizó una exposición underground de Barbies, se convirtió en cabeza de turco para Mattel, que le llevó a los tribunales reclamándole más de un millón de dólares en concepto de daños y perjuicios. Durante el proceso legal, Hanson declaró no haber ganado más de 2.000 dólares con las muñecas y el juez, intuyendo la jugada de Mattel, les reprendió por "no tener sentido del humor". A pesar de que terminaron llegando a un acuerdo con Hanson, más tarde se dedicaron a perseguir a sus más devotos admiradores: prohibieron a los clubes de fans utilizar el nombre de Barbie en eventos caritativos y clausuraron las publicaciones de coleccionistas privados.

Su cruzada en pro de los derechos de autor no solo les granjeó una mala imagen y les convirtió en el hazmerreír de los tribunales, sino que además provocó la ira rosa de sus alienados fans. El gigante juguetero habría hecho mejor dejándose llevar por el mercado y aceptando las propuestas creativas de los apasionados seguidores de Barbie.

De todo lo expuesto se desprende un par de lecciones sobre cómo actuar y cómo no actuar cuando se produce un secuestro accidental. En primer lugar, no hay que temer a los consumidores; por el contrario, se les debe considerar un valioso aliado, ya que pueden ofrecer pistas sobre los nuevos derroteros que la marca podría seguir en su evolución. Y, ante todo, hay que tener el suficiente

sentido del humor como para apreciar el lado gracioso del asunto, pero sacándole partido con seriedad. Asimismo, tampoco hay que sentir miedo al hecho de encontrarse en boca de todos, puesto que una dosis justa de controversia no le hace daño a nadie.

En segundo lugar, hay que adaptar la marca a las circunstancias cambiantes. Para ello, habrá que empezar por averiguar por qué razón se produjo el rapto, para después establecer un código de conducta que permita seguir en la misma línea sin dejar de ser fiel ni a los consumidores ni a la propia marca. Sobre todo, hay que evitar caer en la tentación de hacer marketing, ya que las marcas secuestradas son anti-marketing. En todo caso, llegado el momento de ampliar el mercado, habrá que hacerlo sin perder la credibilidad del mercado principal.

Sin embargo, no todos los secuestros son producto del azar. Los que sufren algunas marcas han sido cuidadosamente preparados por sus propios creadores, como el de la bebida energética Red Bull. A pesar de ese extraño sabor a jarabe contra la tos que inicialmente provocó las reacciones más dispares y más adversas entre los expertos del sector, Red Bull no solo es un producto innovador que estableció una nueva categoría (la de bebidas energéticas) y que se vende a un precio hasta ocho veces superior al de los refrescos: también se ha convertido en una leyenda moderna del marketing al reescribir todas sus reglas.

Entre las claves de su éxito se encuentra, en primer lugar, el explosivo cóctel de rumores, exageraciones y negaciones en torno a las propiedades de la nueva bebida que sus mismos artífices fabricaron, en parte alimentado por las dificultades con que en un principio se encontraron al solicitar la aprobación de las autoridades competentes. Enseguida cayeron en la cuenta de las oportunidades que esto les abría, y tuvieron la cautela de cultivar el misterio dejando que los rumores siguieran, sin enfrentarse a quienes hablaban en su contra y dando libertad a sus potenciales consumidores para pensar lo que quisieran. En segundo

lugar, sus creadores se introdujeron en varios mercados a la vez. Dado que como toda empresa de nueva creación, carecían de un gran presupuesto para hacer marketing, decidieron convertirse en leyenda urbana y dejar que los consumidores construyeran la marca. Así, por ejemplo, se empeñaron en que los pedidos se sirvieran en taxi. A raíz de ello, los taxistas comenzaron a consumirlo y los medios de comunicación se hicieron eco de un informe (sabiamente encargado por Red Bull) según el cual, la bebida mantenía despiertos a los conductores y reducía así el número de accidentes de tráfico. Tampoco disponían del presupuesto necesario para pagar el caché de ningún personaje famoso, pero consiguieron el apoyo gratuito de algunos corredores de Fórmula 1. Asimismo, lograron llegar al corazón de los amantes de las discotecas inaugurando una academia de música para aprendices de DJ.

En tercer lugar, no es que hayan renunciado a los anuncios tradicionales, pero los utilizan de forma limitada con la finalidad de dar a conocer la marca. A todos nos resultan familiares las extravagantes historietas de esos dibujos animados que nos anuncian que "Red Bull te da aaaaalas".

En cuarto lugar, Red Bull no se define por su imagen, sino por función: es un "subidón" de energía. Y, como tal, se ofrece dentro de un contexto (bares y eventos deportivos) en el que colmar esa necesidad extraordinaria de energía. Con ello, además, se genera un ambiente de exclusividad.

Por último, sus empleados creen en la marca, con la que están completamente comprometidos. Por supuesto, detrás de todo gran equipo humano y todo gran producto hay una gran mente, que en este caso es el emprendedor austriaco Dietrich Mateschitz, que trabaja tres días a la semana para poder seguir practicando los deportes extremos que su marca patrocina y que, hasta el momento, se resiste a sacar a bolsa su empresa.

Coca-Cola y otras grandes marcas han intentado emular el éxito de Red Bull, pero han fallado por varias razones. En lugar de buscar la complicidad de los consumidores (construcción de abajo arriba), han seguido un enfoque de arriba hacia abajo; al decantarse por el toque "cool" (la imagen), han relegado a un segundo plano la función y, para colmo de males, no han sido sinceros con los consumidores al intentar ocultar quién estaba en realidad detrás de las campañas, además de empeñarse en mantener el control en vez de pasar el testigo.

La prueba definitiva de que los secuestros de marcas funcionan bien, incluso sin un producto innovador, la ofrece la película *The Blair Witch Project*. Un largometraje de tercera que hubiese pasado desapercibido de no haber sido por el ingenioso lanzamiento de sus directores. A falta de presupuesto, más que promocionar la película lo que hicieron fue promover una gran idea: la leyenda de la bruja de Blair. Un golpe de efecto cuidadosamente planificado, pues utilizando técnicas que actúan a nivel subconsciente, consiguieron que un film con un coste de producción de 35.000 dólares, en tres años produjera unos ingresos en taquilla de 241 millones de dólares.

Los directores comenzaron a dejar caer las primeras señales con dos años de antelación respecto de la fecha del estreno. Al principio, hicieron correr rumores en los campus universitarios estadounidenses pegando carteles de los cineastas desaparecidos y, después, a través de su página web, distribuyeron material falso, como por ejemplo entrevistas con la policía y páginas del diario de los estudiantes. Además, se dirigieron al segmento de mercado inicial adecuado, planearon cuidadosamente la utilización gradual de medios de comunicación de mayor envergadura y fomentaron el sentido de exclusividad. La segunda parte de la película, por el contrario, volvió al marketing de masas tradicional y provocó su propio fracaso.

Otra cinta, titulada Man on the Moon, intentó emular las hazañas de Blair Witch copiando su modelo de marketing. Ni qué decir tiene que no obtuvo los resultados esperados, ya que las réplicas son incapaces de aproximarse al original. Además, el equipo de marketing no comprendió qué papel desempeñaba el sitio web ni supo dirigirse al segmento acertado de mercado inicial.

Pero si hay algo que vende de verdad es todo lo que resulta "cool". Los profesionales del marketing lo saben y han recurrido al todopoderoso "cool" para vender todo tipo de productos. Literalmente, "cool" es una actitud de oposición para expresar desafío a la autoridad. Es un término indispensable en el vocabulario de los rebeldes sin causa, pues es bien sabido que a los quinceañeros les resulta atractivo todo aquello que escandaliza a sus padres y, de la misma manera, a los "adolescentes" de cuarenta les sigue atrayendo la idea de ser diferentes. No obstante, a juicio del autor, lo "cool" es una falacia, porque tiene sus límites, es temporal, indefinible y no cuantificable. En definitiva, inalcanzable como un ideal.

Muchos profesionales del marketing comienzan su búsqueda de lo "cool" contratando a un "caza tendencias" o "cool hunter". Los más avezados forman equipos de académicos y adolescentes. Sin embargo, los hallazgos de unos y de otros no dejan de ser superficiales. Así, por ejemplo, Hill & Knowlton contrató los servicios de un profesor de la Universidad de Utrecht para que les corroborara que el iPod era el aparato más deseado de 2003 y que de los personajes famosos, los que más venden son aquellos cuyas vidas se ven repentinamente sobresaltadas por situaciones dramáticas.

Es obvio que tales hallazgos no producen el rapto de una marca. Y es que el futuro del marketing, según el autor, no está en cazar al vuelo lo "cool": más bien reside en aprender a sacar partido de una necesidad cultural que debe ser colmada y, por tanto, corresponde al "cultural marketer", en lugar de al "cool hunter", averiguar de qué necesidad se trata.

La complicidad es la base para el secuestro de cualquier marca. El profesional del marketing es ante todo un facilitador de ese rapto, pero no lo controla. En resumen: frente a la creación de marcas convencionales, se encuentran las marcas raptadas y, dentro de estas, aquellas cuya apropiación se produce de forma fortuita y aquellas otras que la sufren de modo intencionado, es decir, planificada de principio a fin con la finalidad de explotarla al máximo.

El autor identifica tres claves para llevar a cabo un rapto compartido. En primer lugar, hay que proporcionar un sentido o dirección. A diferencia de las marcas convencionales, que ofrecen una imagen "aspiracional" en la que los consumidores se ven reflejados, las marcas raptadas ofrecen una imagen "inspiracional". El mejor ejemplo de ello es Harley Davidson, que ha pasado de ser una marca a convertirse en un estilo de vida. En segundo lugar, es imprescindible prestar atención al detalle. Todo importa. Nada de lo que vemos, oímos, tocamos o sentimos al entrar en un Starbucks es accidental: la experiencia de tomar café se ha deconstruido, eliminando todo aquello que pudiera enturbiarla. En tercer y último lugar, hay que sacar partido de la complejidad de la marca. Aspirar a la sencillez es una de las leyes inmutables del marketing, según la cual cuanto más simple sea el mensaje, más fácil de transmitir resulta y mayores las posibilidades de que sea correctamente entendido. Sin embargo, la ventaja de significar diferentes cosas para diferentes personas es lo que provoca el secuestro de una marca: véase para ello el caso de las botas Dr. Martens.

El rapto perpetrado por grandes empresas

Puesto que el rapto de marcas se produce sobre todo en entornos independientes y de emprendedores, cabe plantearse si las grandes empresas pueden también ganarse a los consumidores y convencerles de que participen en la creación de sus marcas.

A juicio de Wipperfurth, en el mundo de las grandes empresas existen dos candidatos ideales al rapto: el "gadget" o tecnología punta de moda y el producto que representa un estigma social. El primero se caracteriza por poseer unas características funcionales imbatibles, lo que los japoneses califican como "calidad que fascina" (miriyokuteki hinshitsu) frente a la mera "calidad esperada" (atarimae hinshitsu), que es el mínimo absoluto que aceptarán los consumidores so pena de sentirse estafados. Hotmail, el primer correo electrónico gratuito, y Viagra representan dos de esos "gadgets" cuyo éxito fue instantáneo. El segundo candidato a ser apresado por los consumidores lo conforman aquellas marcas que confieren un estatus a sus usuarios o se convierten en un medio de afirmación personal. Gap, una marca de ropa de San Francisco, puso en boga la ropa informal en el puesto de trabajo hasta llegar a instaurar lo que en Estados Unidos se conoce como "casual Friday": muchos empleados se visten informalmente los viernes como preludio a la llegada del fin de semana.

Los fantasmas del marketing tradicional frenan los intentos de secuestro de las grandes empresas cuando caen en alguno de los siguientes errores: malinterpretar las razones del éxito de las marcas secuestradas, confiar en profesionales que han demostrado su eficacia aplicando los modelos tradicionales (un enfoque de "business as usual" no es el apropiado para encarar las apropiaciones de marcas) y, por último, medir el éxito con arreglo a unos índices equivocados como puedan ser el volumen de ventas o la conciencia de marca, pues el crecimiento de una marca secuestrada es lento al comienzo y exponencial una vez alcanzada la masa crítica; de ahí que guiarse por los estándares establecidos suponga ahogar la marca antes de que salga a flote.

Por todo ello, sería más útil para las grandes firmas seguir un rumbo similar al de las empresas de nueva creación, además de añadir paciencia, pasión y voluntad en grandes dosis para enfrentarse a las normas establecidas sin perecer en el intento. De hecho,

Wipperfurth se muestra rotundo cuando opina que deberían comenzar dándole la vuelta a las leyes inmutables del marketing y escribir otras nuevas:

- Una primera ley que establece que el rapto de una marca no se puede controlar, sino tan solo guiar. PepsiCo empezó por esparcir las semillas de su refresco Mountain Dew Code Red en los centros neurálgicos de las ciudades y fue su adopción inicial por el mercado urbano lo que le permitió extenderse al resto de los mercados.
- La segunda ley exige armarse de paciencia para alcanzar unos resultados amplios. De los donuts de Krispy Kreme se dice que causaron furor de la noche a la mañana, logrando un éxito que tardaron en preparar a lo largo de setenta años.
- Según la tercera, un rapto parte de una gran idea social más que de un posicionamiento detallado.
- La cuarta aboga por planificar cada movimiento de principio a fin.
- La quinta ley prescribe la utilización del medio como mensaje, ya que la planificación de medios se está convirtiendo en una disciplina creativa, intuitiva y conceptual que vertebra el plan de marketing más que ser una coetilla al final del mismo.
- La sexta ley opta por el abandono de la definición convencional de calidad, puesto que ahora se trata de proporcionar una experiencia imborrable. Ejemplo curioso es el de la cámara de fabricación rusa LOMO, un anticuado modelo que toma simultáneamente cuatro fotos en un marco, cuya adopción por la vanguardia vienesa en 1991 dio lugar a un nuevo tipo de arte denominado "lomografía".
- La séptima sitúa al consumidor en un lugar preeminente, pues defiende que se le deje de considerar un objeto y se le comience a tratar como a un colega o un cómplice en el secuestro. Los

consumidores-secuestradores buscan una conexión significativa con la marca que, por encima del común denominador demográfico, se establece a través de un sistema de valores compartidos. Las técnicas de segmentación tradicionales quedan obsoletas en este nuevo contexto.

- Por último, la octava ley exhorta a conservar la magia en lugar de desvelarla. Marcas con grupos sociales muy valiosos, como BMW o Mercedes, prefieren dirigirse al individuo en lugar de pagar tributo al grupo, pues son conscientes de que a nadie le gusta ser un número más. Hacer sentir a sus clientes que no son únicos, porque hay muchos como ellos, disiparía todo su encanto.

Un ejemplo de cómo los consumidores también pueden raptar los productos de las grandes empresas es el lanzamiento, por parte de Procter & Gamble, de Crest Whitestrips, un kit para blanquear los dientes sin necesidad de acudir a los costosos servicios de un profesional. La distribución del producto comenzó a través de su página web con el fin de potenciar el boca a boca. Hubo que comenzar por presentar el concepto, ya que cuando el producto se lanzó, los tratamientos de blanqueamiento dental estaban tan poco extendidos en Estados Unidos que solo un 5% de la población se había sometido a uno. Tras este preámbulo, la compañía siguió de forma consistente diversas estrategias. Así, por ejemplo, para que el público descubriera el producto, incluyeron cupones de descuento en otros productos Crest y se centraron en grupos específicos de consumidores en lugar de dirigirse al americano medio: gracias a su página web, habían descubierto que sus más fervientes consumidores eran homosexuales, novias, quinceañeros y jóvenes de origen hispano, de forma que se dirigieron precisamente a ellos. Finalmente, mantuvieron viva la curiosidad mediante pequeñas iniciativas, como la de regalar kits blanqueadores a los nominados al Oscar en 2001 unas semanas antes de la gala. Unos cuantos

de ellos mostraron sus relucientes sonrisas y mencionaron el producto.

Llegados a este punto, no podemos proseguir sin cuestionarnos antes por qué los consumidores raptan las marcas. Explorar el contexto social en que se desenvuelven proporciona algunas pistas al respecto. Más que de una cultura de consumo, actualmente podríamos hablar de una "cultura de consumidores". Mientras que en la primera las marcas eran una nueva forma de entretenimiento, en la cultura de consumidores las marcas nos dan una razón de ser y hacen que nuestras vidas cobren sentido. Los anuncios se han convertido en arte (véase el festival de Cannes) y el arte en publicidad. Las marcas se han infiltrado en nuestras vidas para dar forma a nuestra cultura y respuestas a nuestra crisis de identidad permanente. Dicho de otro modo, la cultura del consumidor sustituye a la tradición a la hora de construir nuestra realidad social.

En consecuencia, el papel del profesional de marketing cambia radicalmente. Estos expertos desempeñan una labor cada vez más importante como árbitros culturales y facilitadores en la búsqueda de la identidad extraviada. Además, para mantener la autenticidad que el mercado reclama deben aliarse con el consumidor. En cuanto a la marca del futuro, el autor opina que establecerá una conexión emocional con el consumidor por encima de la imagen del producto y su buen desempeño. La marca del futuro desempeñará un papel significativo en la vida de la gente y le procurará una visión del mundo, no simplemente un beneficio individual. Por su parte, el consumidor del futuro tiene el poder en sus manos. Superada la era del cínico comprador profesional de mediados de los noventa, el nuevo consumidor participará activamente para dar forma a la marca y recomendarla a otros.

El secuestrador

Cada día millones de personas incorporan marcas a la parte más íntima de sus vidas, pero las marcas no las secuestran

los individuos, sino los grupos. Wipperfurth acuña la expresión "la tribu de la marca" (brand tribe, en inglés) para designar a un grupo de personas que comparten el interés en una marca específica y crean un universo social paralelo infiriéndole sus propios valores, rituales, vocabulario y jerarquía. Esta conducta tribal parece contradecir la creencia general de que los seres humanos nos estamos volviendo cada vez más individualistas. El marketing moderno nos ha enseñado a considerar a los consumidores como individuos y a comunicarnos con ellos como tales, cuando en realidad los consumidores se ven influenciados por un compleja red de conexiones interpersonales.

El concepto de marca ha evolucionado, pasando de ser un producto funcional y una experiencia personal a convertirse en una herramienta tribal y un símbolo cultural. El ejemplo por antonomasia del fenómeno de las tribus de marca es el iPod, que se ha ganado el estatus de símbolo público y herramienta de colaboración. Sin pretenderlo o de forma intencionada, el reproductor de MP3 de Apple desata todo su potencial al compartirlo, aunque hacerlo pueda resultar socialmente arriesgado. Mostrar en público la lista de reproducción (playlist, en inglés) es como abrir el alma, pues nos pueden calificar de buenos connoisseurs musicales o directamente tildarnos de horteras. En los círculos universitarios estadounidenses, el hecho de discriminar a alguien por su nefasto gusto en cuestión musical se denomina "playlistism".

Las tribus de marca no actúan como los individuos al seleccionar productos, puesto que lo que buscan en ella es su valor social y no el funcional. Desean marcas que les sirvan para llevar a cabo sus rituales, establecer conexiones y definir la identidad del grupo. Además, no aceptan que el propietario sea quien dicte el significado de la marca. En definitiva, el nexos resulta más importante que el producto en sí. Por otra parte, los miembros de la tribu no necesariamente se conocen unos a otros o mantienen relaciones personales. De hecho, un rasgo

destacable de la tribu de marca es que, en cierta medida, mantiene la distancia y el anonimato de forma intencional.

Todo esto lleva a pensar al autor que las "inocentes" actividades que tienen lugar en el mundo de las marcas no difieren tanto de las desarrolladas en las sectas religiosas, puesto que al igual que en los cultos, no solo las tribus de marcas dan un sentido a las vidas de sus adeptos, sino que ambas poseen ritos de iniciación y transición. Además de promulgar la devoción a un único ideal o marca, en último término unos y otros se convierten en apóstoles de su fe transmitiendo el mensaje a los demás.

Guía para planear un secuestro

Las grandes marcas hallan el equilibrio perfecto entre la eficacia de su producto y su comprensión de los consumidores. Por una parte, todo comienza con una idea. Por otra, las marcas secuestradas modifican los hábitos de la gente o, al menos, su percepción de una determinada categoría de marcas. Por ello, la mejor manera de hacer que los consumidores adopten una idea nueva es animarles a que adopten un nuevo hábito.

Para lograr esto último es necesario poner en marcha un proceso difuso que, aunque podría parecer caótico, consta de tres fases bien definidas: ideación de raptos y marketing tribal, creación conjunta y marketing de masas. Se trata de un proceso frágil porque puede quebrarse en cualquier momento de su evolución.

La primera fase de un secuestro consiste en encontrar una idea innovadora para la marca. Para influir en los hábitos cotidianos y costumbres de los consumidores, las marcas necesitan sacar partido de las tendencias del momento que se apartan de la norma común. La segunda fase es una instancia de ajuste y aprendizaje: los nuevos mercados han descubierto la novedad y la están adaptando para sacarle provecho, de forma que pueda resultarles útil no solo a ellos mismos, sino también a otras personas. Finalmente, la marca desborda los círculos familiares y es ampliamente

aceptada como nueva norma por la masa crítica del mercado.

Alumbrar una idea original es en muchos casos cuestión de intuición. En un viaje de negocios a Milán, Howard Schultz forjó una: transplantar a Estados Unidos la experiencia italiana de tomar café. Fue así como nació Starbucks. Los innovadores no ponen en el mercado lo que los consumidores les piden, sino aquello que perciben que desean. Como Henry Ford explicó en una ocasión: "Si hubiese preguntado al público qué quería, me hubiesen dicho que un caballo más rápido. No les puedes preguntar a los clientes qué quieren y después intentar dárselo. Para cuando lo hayas construido, querrán otra cosa".

En el momento presente, la investigación de mercados se encuentra en un estado de metamorfosis. Algunos investigadores ya están cuestionando la dependencia de los estudios de segmentación, los grupos de debate y la comprensión de los consumidores. Se necesita un acercamiento nuevo y, en ese sentido, comienza a aparecer una disciplina de investigación que utiliza el análisis cultural en profundidad para efectuar hallazgos sociales. Más allá de la conducta individual, la investigación cultural estudia tendencias sociales, valores emergentes o simplemente cómo los consumidores viven y actúan dentro de sus grupos tribales. Se trata de hacer antropología social para identificar tendencias sociales estables en el mercado inicial, puesto que el rapto de una marca se produce cuando las ideas prenden en tierra fértil, en predisposiciones culturales que se mantendrán en el continuo temporal.

Tras concebir y madurar una idea, el siguiente paso es entregar la alternativa al mercado, pues el secuestro de una marca depende de la fortaleza de la idea, de las redes de consumidores elegidas inicialmente y de las tácticas utilizadas para hacerla llegar a un público más amplio. Los innovadores y los primeros en adoptar esa idea serán los que le den forma, vengán las barreras iniciales y la incorporen en el seno de sus tribus. A este mercado inicial, que suele ser una

subcultura compuesta por personas que piensan de forma poco convencional y líderes de opinión a los que el filósofo Karl Mannheim habría calificado de "elite cultural", le mueven dos tipos de motivaciones: la búsqueda de productos auténticos o el deseo de hacer gala de sus conocimientos.

Seleccionar el mercado inicial con las aptitudes, tiempo y herramientas necesarios para apreciar las bondades de la marca resulta crucial. Debe ser un mercado que, como innovador, tenga credibilidad y sirva de referencia para la masa crítica. Por ejemplo, el vodka Absolut fue una de las primeras marcas en fijarse en el mercado gay como símbolo del estilo y la sofisticación urbanos. Además, no solo debe estar dispuesto a participar, sino que también debe querer hacerlo. Y, puestos a pedir, debe actuar con conocimiento de causa y tener una buena red de contactos sociales, pues de estos influenciadores de influenciadores se espera que produzcan un efecto de reacción en cadena, al que un experto en marketing gráficamente denominó "marketing de bolera".

Una vez hallada la tierra fértil, hay que enterrar las primeras semillas, para lo que puede recurrirse a una de estas cuatro técnicas:

1. Fomentar un sistema de valores e incluso dirigirlo. IKEA, por ejemplo, no se limita a ser un fabricante de muebles, sino que además se ha convertido en un embajador de los valores suecos de igualdad, sencillez y comunidad.
2. Siguiendo la "ley de la escasez", darse a conocer en el mercado mediante una estrategia deliberada y seductora, que atraiga a los clientes pero sin darles lo que ellos quieren.
3. Crear un "folklore de la marca", es decir, desarrollar costumbres, rituales, vocabulario, relaciones y experiencias que construyan una comunidad de usuarios. Starbucks, por ejemplo, creó en Estados Unidos toda una cultura del café con sus propios atributos.

4. Recompensar a los consumidores avezados. La moneda de cambio del mercado inicial es saberse pioneros y apóstoles de un futuro aún por llegar y, en señal de gratificación, hay que seguir manteniendo la magia de la exclusividad poniéndoselo difícil a quienes intentan entrar en el nuevo paraíso. Palm demostró ser todo un maestro en el arte de la seducción: utilizó la fuerza de la exclusividad y la escasez para presentarse con su Palm Pilot en la tierra fértil que constituían los directores de departamento de las empresas tecnológicas. Al principio les atrajo ofreciéndoles la Palm Pilot a un precio reducido en los grandes encuentros del sector. Así desencadenó la poderosa ley de la reciprocidad, según la cual las personas intentan devolver los favores recibidos. El segundo principio de seducción que empleó fue el de la prueba social: según este, en situaciones ambiguas la gente tiende a fijarse en los demás para juzgar cuál es la conducta adecuada. De lo cual se desprende una conclusión bastante lógica: en caso de duda sobre qué PDA adquirir, lo mejor es preguntar al experto.

Sembrar las simientes que puedan provocar un rapto no está exento de riesgos: existen numerosas oportunidades para equivocarse. Sin ir más lejos, Nike quedó fuera de juego al dirigirse directamente a la masa crítica. En 1998 pensó que podría hacerse con el mercado de deportes de acción y realizó una campaña televisiva con objeto de atraerse a los aficionados al monopatín, en lugar de comenzar con pequeñas iniciativas ascendentes. Otros errores frecuentes son los de hacer caso omiso a las necesidades de un mercado inicial ofreciendo un producto inadecuado, fallar en la articulación de la idea, dirigirse al grupo equivocado de consumidores iniciales o hacer gala de una imperdonable falta de autenticidad. Esto último le sucedió a Coca-Cola con su lanzamiento de Fruitopia en el mercado estadounidense, al proponer que los consumidores se sintiesen mejor y se divirtiesen con una propuesta que no caló.

Una vez identificado el mercado inicial, este se encargará de extender los embriones de la nueva idea hablando de ello y dejándose observar. Es una nueva forma de comunicación con cualidades que los mass media perdieron hace tiempo, como son retener la atención, enseñar y otorgar credibilidad y autenticidad al producto. En el plano verbal, esta comunicación va más allá del boca a boca y lo componen todas las interacciones interpersonales relacionadas con la marca. Puede comenzar con infiltraciones en la prensa que luego se amplifican mediante el boca a boca que a su vez generan los mitos urbanos. En el plano visual, la difusión se produce por imitación: la marca de ropa estadounidense Abercrombie & Fitch contrata a esos estudiantes que son la envidia de sus compañeros para trabajar en sus tiendas, porque saben que comprarán sus prendas, se las pondrán y se convertirán en anuncios andantes por el campus. Otro caso de comunicación viral es Hotmail, que en sus correos incluye un breve mensaje en el que invita al receptor a abrir su propia cuenta de forma gratuita.

Reflexionando sobre todo lo expuesto hasta aquí, llegamos una vez más a la conclusión de que el consumidor tiene el poder en sus manos. Simbólicamente, se ha convertido en la agencia publicitaria de la marca que patrocina, en su más ferviente director artístico. El mercado principal sigue sus pasos y, una vez alcanzada esta masa crítica, resulta clave volver a los métodos de marketing tradicionales para crear conciencia de marca. En otras palabras, ha llegado el momento de que el propietario de la marca vuelva a tomar las riendas e introduzca el beneficio cultural. Frente al beneficio funcional (en qué consiste la marca) y al emocional (qué hace sentir), el beneficio cultural es el componente espiritual que encarna el significado de la marca. Mientras que para el usuario una marca que posee un componente cultural resulta más significativa, para la sociedad, en su sentido amplio, una marca con contenido cultural forma parte del tejido social.

Todos los cambios conllevan una cierta resistencia y con la formación de nuevos hábitos sucede lo mismo. Introducir en el mercado innovaciones como Red Bull o eBay no fue precisamente sencillo; sin embargo, una vez instaladas se convirtieron en parte de nuestras vidas. Los propietarios de las marcas se valen de diversas tácticas para vencer la resistencia inicial, como por ejemplo, hacer que el nuevo hábito resulte menos chocante ligándolo a uno ya existente, de forma que los consumidores lo perciban más como una evolución que como una conducta totalmente nueva; rebajar los obstáculos permitiendo que la gente participe sin esfuerzo, como en eBay, donde los compradores no pagan por utilizar el servicio; reducir la desconfianza inicial de la sociedad promoviendo la formación de una comunidad o, sencillamente, deleitar a los consumidores sobrepasando sus expectativas.