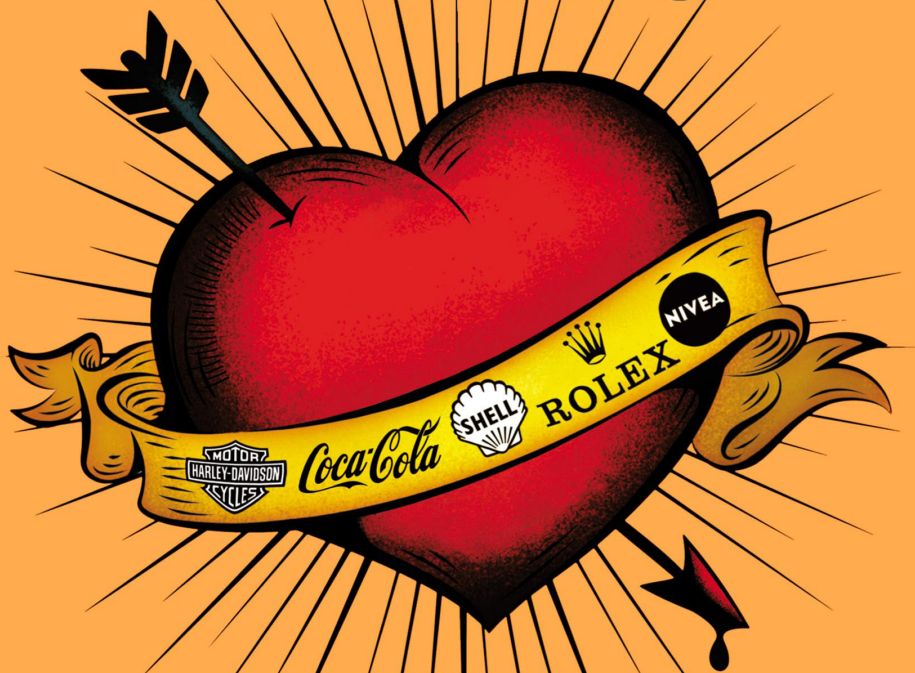


TITO ÁVALOS

LEALTAD A LA MARCA



CÓMO CONVERTIR A SUS CLIENTES EN FANÁTICOS

PAIDÓS EMPRESA

TITO ÁVALOS

LEALTAD A LA MARCA



CÓMO CONVERTIR A SUS
CLIENTES EN FANÁTICOS



PAIDÓS

Buenos Aires • Barcelona • México

PRÓLOGO

Es poco frecuente descubrir un vacío teórico en temas que gozan de interés y popularidad, ya que tantos autores confluyen en la cuestión que por lo general se llega a un incómodo grado de saturación y redundancia. Esto último es lo que creo que ha ocurrido con lo relacionado a la estrategia de marcas, o *branding*, como se suele denominar en el idioma anglosajón.

Sin embargo, al profundizar sobre un tema muy específico para uno de nuestros clientes, fui encontrando ciertas causalidades y relaciones que para mí resultaban nuevas e inesperadas. Intrigado, estudié la cuestión a fondo hasta que ocurrió un agradable accidente: me topé con un nuevo modelo de análisis y gestión relacionado de forma específica con la capacidad que tienen las marcas de construir experiencias relevantes. Los casos analizados y la bibliografía complementaria que fui hallando me persuadieron de que estaba frente a un modelo sumamente interesante y que valía la pena intentar sistematizarlo.

Si el modelo es útil o no, lo veremos con el tiempo, ya que las estrategias de marcas son procesos largos y difíciles de medir, a pesar de lo que digan los analistas de *brand valuation*. Sin embargo, pienso sinceramente que este modelo ayuda a prestar atención y a tomar en cuenta variables que realmente funcionan y que, de no hacerlo, se pierden posibilidades que podrían dejar buenos dividendos para la organización.

Muchas de las cosas que aparecen en este trabajo las hemos ido empleando en La Cocina Estrategia y Creatividad, una de las agencias de *branding* líder en Argentina, a veces en forma parcial y aislada; pero en algunos proyectos de envergadura pudimos comprobar que una buena experiencia de marca ayuda a posicionarla con solidez frente a la competencia. Es muy satisfactorio ver que, con disciplina estratégica y pensamiento creativo, se logran resultados llamativos en un mundo en el que, sorprendentemente, todavía quedan infinidad de cosas por hacer.

Estoy convencido de que toda marca exitosa es el resultado de una estrategia de negocios que se sustenta en un buen producto y/o servicio. El comentario vale porque muchas veces los consultores nos dejamos llevar por el entusiasmo de nuestro propio trabajo y pensamos que lo importante es nuestra colaboración, cuando en realidad lo que hacemos es condicional y subsidiario de toda una serie de cuestiones que por lo general nos exceden en competencia y responsabilidad. Dicho esto, debo admitir, sin

embargo, que no hay muchas organizaciones que florezcan sin una buena estrategia de identidad y experiencia de marca.

¿Para quién es este libro? Desde ya que para los entusiastas del área de la comunicación y, en particular, para todos los que quieran aprender un poco más del tema de la marca; pero imagino también un nuevo público ávido de desplegar su creatividad y optimismo: el emprendedor. Quisiera que los nuevos emprendedores vean la marca como una estrategia de relación y no de manipulación, como tantas veces he escuchado. Yo mismo me he cuestionado en reiteradas ocasiones este punto y cada vez que lo he hecho encuentro que ambas caras son inseparables. La cuestión finalmente se resume en la responsabilidad y conciencia con que se aborde el tema.

Con este espíritu los invito a visitar los casos que he analizado. Con cada uno de ellos fui aprendiendo las sutiles estrategias que los sostenían, y no todas fueron elaboradas ad hoc: muchos aciertos fueron bastante azarosos, lo cual confirma que a veces los buenos resultados se dan a pesar de todo.

Lealtad a la marca tiene cuatro partes. Las primeras tres responden a cada una de las dimensiones estratégicas del modelo; la cuarta ofrece un breve recorrido del modo de aplicar el modelo de *brand devotion* y la forma en que una marca local lo está realizando con éxito. Intercalados a lo largo de estas páginas hay algunos casos en los que hemos trabajado en La Cocina y que son de utilidad porque

se refieren a ejemplos “de carne y hueso”, o sea, marcas que resultan más cercanas a nuestra realidad local.

Por último, confeccioné un listado de libros que creo importantes para ahondar los distintos temas tratados en estas páginas. Seguramente hay autores imprescindibles que no están citados; no se debe a un “ninguneo”, sino a simple desconocimiento.

Buenos Aires, 2018

INTRODUCCIÓN

¿Me van a romper todo?

Fernando Marcos, gerente comercial de Bodega Norton, me apartó a un costado.

—Antes de irme, quiero charlar un tema...

Al finalizar la presentación que le estábamos haciendo, y lejos de los demás, me dijo que había recibido una llamada de Mendoza. La directora del área de turismo de la bodega, encargada de coordinar las visitas a la Bodega Norton en la localidad de Agrelo, había recibido un pedido de la gente del Foro Harley de Argentina para reservar un *tour*: serían alrededor de ciento cincuenta motociclistas provenientes de distintos puntos de Argentina y necesitaban confirmar el lugar. La encargada buscaba el permiso de Marcos porque tenía algunas dudas acerca de la “calidad” de la gente del foro y le había confesado que en realidad estaba muy preocupada porque tenía miedo de que les “rompieran todo”.

—¿Vos qué pensás? ¿Nos van a romper todo? —me preguntó Marcos.

—En todo caso, te vas a encontrar con ciento cincuenta motoqueros de *jeans*, camperas de cuero negras y varias remeras de Metallica, no más que eso —le dije.

La reflexión de la encargada de turismo no me sorprendía tanto como el hecho de que la marca Harley-Davidson pudiera tener en públicos tan alejados de su *target* asociaciones tan fuertes y que despertaran sentimientos tan concretos. Pero la reflexión no pasó de ahí y Marcos se fue más tranquilo.

Dos años más tarde decidí aprovechar unas vacaciones para investigar un poco el tema de la efectividad del *storytelling* en el contexto de las marcas y uno de mis socios, que recordó el caso de la visita a Mendoza de la gente del Foro de Harley Argentina, me sugirió que usara a Harley como marca piloto. Ese mismo día, al volver a casa, me metí en Internet y empecé a hacer de antropólogo de la marca. Dos horas más tarde, tenía una colección de fotos increíbles de un reportero gráfico de la revista *Life* que había pasado un tiempo viviendo con los Hells Angels de la sede de San Bernardino, donde supuestamente se había creado la pandilla.

Las fotos retrataban al típico personaje con el que hoy asociamos la marca Harley: pelo largo, barbado, con tatuajes, luciendo una campera de cuero con insignias y botas negras con tachas, tal como se lo imaginaría aquella directora de turismo de Norton. Por curiosidad, se me ocurrió buscar alguna campaña publicitaria de Harley de aquella

época, y mi sorpresa no tuvo límite: un aviso de gráfica color de 1965 mostraba a una parejita rubia montada en una Sportster roja, vestidos como para ir a jugar tenis. Él tenía pantalón blanco con mocasines del mismo tono y un *sweater* rojo con cuello en “v”; ella lucía peinado a lo Violeta Rivas y “sonreía a cámara”. Decididamente, en aquella época la marca viajaba por una ruta completamente opuesta a la realidad pandillera de entonces. ¿Cuándo fue que la organización tomó esa otra personalidad como eje de su comunicación? ¿Cómo se construyó esa identidad simbólica?

Comienzos

Harley fue fundada en 1903 por William Harley y tres hermanos Davidson: Arthur, Walter y William. Fue uno de los tantos casos emblemáticos que empezaron literalmente en el jardín de atrás de la familia de uno de los fundadores. El genio mecánico de Walter Davidson haría que la compañía creciera de forma meteórica en sus primeros diez años. Si bien no fue la única fábrica de motos de Estados Unidos, fue la primera en expandirse tanto globalmente; también la primera en inventar un motor bicilíndrico en V, muy parecido en su aspecto físico a los que la marca usa hoy en todas sus versiones.

Harley-Davidson fue un protagonista importante en las primeras carreras de motos y logró muchos adeptos para sus modelos, que iban mejorando en cuanto a mecánica

año tras año. Con la llegada de las grandes guerras del siglo pasado, y al igual que muchas otras industrias, Harley se dedicó casi con exclusividad a producir para el ejército. El protagonismo patriótico que tuvo la marca produjo un efecto inesperado para la organización cuando, a fines de la década de los cuarenta, muchos de los combatientes que volvían al hogar y que no “se encontraban” con la misma realidad que habían dejado atrás, decidieron aglutinarse en pequeños clubes de motociclistas. La nostalgia de la adrenalina y la recreación de una camaradería a la que estaban acostumbrados en tiempos de guerra fueron motivos más que suficientes para justificar ese nuevo estilo de vida. Muchos de ellos buscaron las motos de la marca que los había acompañado en esos dramáticos momentos: una Harley.

Hollister, California

Si hubiera que ubicar el momento preciso en que las pandillas llamaron la atención pública, sería el 4 de julio de 1947 en Hollister, California. Ese fin de semana unas cuatro mil personas, entre motociclistas y turistas, llegaron al pequeño pueblo de Hollister para conmemorar lo que había comenzado a celebrarse hacía quince años: el Gypsy Tour, un evento que congregaba motociclistas de todas partes de Estados Unidos, organizado por la American Motorcycle Association.

El Gypsy Tour se venía realizando desde los años treinta; era un evento turístico que en gran parte consistía en carreras de motos y otras actividades sociales tales como parrilladas al aire libre o conciertos de bandas de *jazz* y *blues*. En 1942 el evento se suspendió a causa de la guerra, pero en julio de 1947 se reanudaron las actividades. El Gypsy Tour era bienvenido por los cuatro mil quinientos habitantes de Hollister, que lo veían como una oportunidad para hacer negocios con los asistentes. Lo que nadie previó fue el nivel de participantes: sorpresivamente, el evento congregó más gente de la que el pueblo podía acomodar.

En efecto, el 3 de julio comenzaron a llegar motociclistas de todas partes; la mayoría pertenecía a clubes y grupos organizados. Al principio todo se manejó dentro de un orden razonable, pero a medida que corrió el alcohol, el griterío y las carreras de motociclistas borrachos el lugar se convirtió en un pandemonio. Y si bien no hubo consecuencias fatales que lamentar, el día después el pueblo mostraba una escena caótica, inundado de botellas y vidrios rotos.

El primer diario en publicar noticias acerca del evento fue el *San Francisco Chronicle*, que exageró notablemente el episodio. Para ilustrar la nota, mostró la foto de un conductor sentado en una moto tomando cerveza, rodeado por una pila de cientos de botellas vacías. El evento horrorizó a la clase media estadounidense, que veía en esos pandilleros todo lo contrario a los valores de posguerra que la sociedad pretendía instalar. La moto era una Harley-Davidson.

Las industrias culturales no dejaron que el hecho se diluyera en la memoria de la gente y seis años más tarde el evento de Hollister se recreó en el cine bajo el título de *El salvaje* [*The Wild One*], con Marlon Brando en el rol protagónico. *Salvaje* se estrenó en 1953 y sacó a la luz el fenómeno de la violencia social de las pandillas de motociclistas. En algunos círculos, el filme fue etiquetado de comunista y lo denunciaron, argumentando que buscaba fomentar la delincuencia y el amotinamiento social. El impacto simbólico de la película protagonizada por Brando y Lee Marvin (el pandillero antagonista) fue enorme. La vestimenta, los ritos, los escenarios y el lenguaje de los personajes se convirtieron en los signos oficiales para toda futura pandilla. A partir de *El salvaje*, muchos actores y celebridades como James Dean y Elvis Presley comenzaron a subirse al *look* de la figura de Johnny (el personaje encarnado por Brando), quien pronto se convirtió en una referencia simbólica de la masculinidad rebelde que muchos jóvenes estadounidenses pretendían encarnar.

La construcción del mundo simbólico

Una década más tarde, la revista *Life* decidió mandar a uno de sus fotógrafos a realizar la crónica visual de una de las pandillas que más recientemente había aparecido en forma pública: los Hells Angels. Bill Ray, el fotógrafo de *Life*, decía:

Esta era una clase nueva de rebeldes. No tenían trabajo. Despreciaban absolutamente todo lo que la mayoría de los estadounidenses aprecian: estabilidad y seguridad. Andaban en sus motos, pasaban días enteros en bares, peleaban con cualquiera que se metiera en sus asuntos. Se bastaban a sí mismos, con sus propias reglas, con sus propios códigos de conducta. Era extraordinario estar entre ellos. [...]

La noción de un motociclista andando por una ruta tiene algo de romántico. Es similar al romance que la gente asocia con los *cowboys* del oeste, lo cual es realmente exagerado respecto de la realidad. De todas formas, impresiona mucho ver a estos motociclistas cruzar la ruta con sus Harley-Davidson.

El artículo de Bill Ray y su compañero, el periodista Joe Bride, nunca llegó a publicarse, ya que el editor de *Life* tenía serios reparos acerca del recibimiento y la contribución periodística de la nota. Pero dos años más tarde, a fines de 1967, Hunter S. Thompson, un escritor contracultural conocido por su asociación periodística con la revista *Rolling Stone*, publicó el libro *Hell's Angels: a strange and terrible saga of the outlaw motorcycle gang* [Hell's Angels, la terrible y salvaje saga de una pandilla de motociclistas forajidos], lo que hizo que la banda y sus actividades salieran a la luz. Ese mismo año, en San Francisco, el icónico fotógrafo de modas Irving Penn decidió retratar en su estudio a varios miembros de los Hells Angels,

convirtiendo a la banda en una referencia estética que seguramente ellos mismos jamás imaginaron. Los únicos dos objetos presentes eran unas Harley absolutamente personalizadas.

La rusticidad de los Angels contrastaba brutalmente con la cuidada estética de Penn, que los convirtió casi al instante en estrellas de *rock*. Sus imágenes circularon por los medios gráficos más importantes de aquel país; eran la perfecta referencia de rebeldía, arrogancia y desafiante desprecio hacia “lo establecido”. Hasta podrían haberse convertido en los nuevos héroes de Hollywood, si no hubiera sido por su realidad criminal. El atractivo periodístico que tenían los Angels se debía, en gran parte, a que una de sus facetas era genuinamente representativa de las angustias sociales de los Estados Unidos de la década del sesenta. Su comportamiento contracultural y su insistencia por vivir de acuerdo a reglas propias no era particular de los pandilleros sino también de otras tribus sociales que no comulgaban con las actividades criminales de los Angels, pero sí con su matriz ideológica de resistencia al statu quo.

Tanto fue así que un par de años después, montado sobre los mismos anhelos y símbolos de independencia, se estrenó el filme *Easy rider*, esta vez encarnado por dos *hippies* en busca de dar sentido a sus vidas. La película, protagonizada por Peter Fonda y Dennis Hopper, montados en sendas Harley, reinstaló el género de la *road movie*. El impacto cultural de *Easy rider* volvió a ubicar

simbólicamente a la marca como un decidido antagonista del *establishment*, pero esta vez sin la compañía de la violencia criminal y brutal de los pandilleros.