

NO LOGO

EL PODER DE LAS MARCAS NAOMI KLEIN

NAOMI KLEIN

NO LOGO

El poder de las marcas

Libros Tauro
www.LibrosTauro.com.ar

El nuevo mundo de las marcas

“En mi vida privada siento pasión por el paisaje, pero nunca he visto que los carteles embellecieran ninguno. Cuando todo alrededor es bello, el hombre muestra su rostro más vil al colocar una valla publicitaria. Cuando me jubile de Madison Avenue, voy a fundar una sociedad secreta de enmascarados que viajarán por todo el mundo en motocicletas silenciosas destruyendo todos los carteles bajo la luz de la luna. ¿Cuántos tribunales nos condenarán cuando nos sorprendan realizando estos actos a favor del ciudadano?”

-David Ogilvy, fundador de la agencia publicitaria Ogilvy & Mather en “Confessions of an advertising man”, 1963.

Es legítimo decir que el astronómico crecimiento de la riqueza y de la influencia cultural de las empresas multinacionales que se ha producido durante los últimos quince años tiene su origen en una idea única, y al parecer inofensiva, que los teóricos de la gestión de empresas elucubraron a mediados de la década de 1980: que las empresas de éxito deben producir ante todo marcas y no productos.

Hasta entonces, aunque el mundo empresarial entendía la importancia que tiene dar lustre a las marcas, la principal preocupación de todos los fabricantes serios era fabricar artículos. Esta idea era el Evangelio de la Era Industrial. Un editorial que apareció en la revista “Fortune” en 1938, por ejemplo, argumentaba que la razón de que la economía estadounidense no se hubiera recuperado aún de la Depresión era que los Estados Unidos habían dejado de percibir la importancia que tiene fabricar “cosas”:

“Se trata de la proposición de que la función básica e irreversible de una economía industrial es la fabricación de cosas: que mientras más cosas fabrique, mayores serán los ingresos, ya sea en términos de dólares o en términos reales; y que, en consecuencia, la clave de la capacidad de recuperación son (...) las fábricas, donde están los tornos y los taladros, los crisoles y los martillos. Es en las fábricas, en la tierra y debajo de ella, donde se origina el poder de compra. (La cursiva es de los autores)”¹

Y durante mucho tiempo, al menos en principio, la fabricación de artículos siguió siendo el centro de todas las economías industriales. Pero hacia la década de 1980, impulsados por años de recesión, algunas de las fábricas más poderosas del mundo comenzaron a tambalearse. Se llegó a la conclusión de que las empresas padecían inflación, que eran demasiado grandes, que tenían demasiadas propiedades y empleados y que estaban atadas a demasiadas cosas. Llegó a parecer que el proceso mismo de producción —que implicaba gobernar las fábricas y responsabilizarse de la suerte de decenas de miles de empleados fijos y a tiempo completo— ya no era la ruta del éxito, sino un estorbo intolerable.

Hacia la misma época apareció un nuevo tipo de organización que disputó a las antiguas compañías estadounidenses su cuota del mercado: empresas del tipo de Nike y Microsoft, y más tarde las del tipo de Tommy Hilfiger e Intel. Estos pioneros plantearon la osada tesis de que la producción de bienes solo es un aspecto secundario de sus operaciones, y que gracias a las recientes victorias logradas en la liberalización del comercio y las reformas laborales, estaban en condiciones de fabricar sus productos por medio de contratistas, muchos de ellos extranjeros. Lo principal que producían estas empresas no eran cosas, según decían, sino imágenes de sus marcas. Su verdadero trabajo no consistía en manufacturar sino en comercializar. Esta fórmula, innecesario es decirlo, demostró ser enormemente rentable, y su éxito lanzó a las empresas a una carrera hacia la ingravidez: la que menos cosas poseen, la que tiene la menor lista de empleados y produce las imágenes más potentes, y no productos, es la que gana.

Por eso, la ola de fusiones que se produjo en el mundo de las empresas es un fenómeno engañoso: cuando los gigantes unen sus fuerzas, solo parece que se agrandan más. La verdadera clave para comprender

estos cambios es que en muchos aspectos esenciales –aunque no el de los beneficios, por supuesto- estas empresas fusionadas son en realidad más pequeñas. Su gigantismo aparente es sencillamente la ruta más corta hacia su objetivo real: retirar sus inversiones del mundo de las cosas.

Como muchos de los fabricantes más conocidos de hoy en día ya no producen ni publicitan productos, sino que los compran y les ponen su marca, viven con la necesidad de encontrar nuevas maneras de crear y fortalecer la imagen de sus marcas. La fabricación de productos puede exigir máquinas, hornos, martillos y cosas semejantes, pero para crear marcas es necesario un conjunto de instrumentos y materiales completamente diferente. Es preciso un interminable desfile de extensiones de la marca, una imaginería constantemente renovada en función del marketing, y sobre todo, nuevos espacios donde difundir la idea que la marca tiene de sí misma. En esta sección del libro examinaré cómo esta obsesión de las empresas por la identidad de la marca lucha, ya sea de manera encubierta o a la luz del día, contra los espacios privados y públicos; contra las instituciones comunes como las escuelas, contra la identidad de los jóvenes, contra el concepto de nacionalidad y contra la existencia de espacios no comerciales.

Los comienzos de las marcas

Será útil remontarnos al pasado para descubrir los orígenes de la idea de las marcas. Aunque los conceptos de marca y de publicidad suelen entremezclarse, el proceso al que aluden no es el mismo. Publicitar los productos es solo un aspecto del plan mayor de la marca, como lo son también el patrocinio y las licencias comerciales. Debemos considerar la marca como el significado esencial de la gran empresa moderna, y la publicidad como un vehículo que se utiliza para transmitir al mundo ese significado.

Las primeras campañas masivas de publicidad, que comenzaron en la segunda mitad del siglo XIX, se relacionaban más con la publicidad que con las marcas tal como las entendemos hoy. Ante la proliferación de productos de invención reciente –la radio, el fonógrafo, los automóviles, las lámparas eléctricas y tantos otros-, los publicitarios enfrentaban tareas más urgentes que la de crear marcas que identificaran a las empresas; primero tenían que cambiar la manera en que la gente vivía sus vidas. Los anuncios debían revelar a los consumidores la existencia de un nuevo invento y luego convencerles de que sus vidas serían mejores si utilizaban automóviles en vez de carros de caballos, por ejemplo, o teléfonos en lugar de cartas y luces eléctricas en vez de lámparas de queroseno. Muchos de estos productos tenían marcas, y algunos las siguen teniendo, pero este aspecto era casi secundario. Estos productos eran nuevos por definición, y eso bastaba para publicitarlos.

Los primeros productos basados en las marcas aparecieron casi al mismo tiempo que los anuncios basados en invenciones, sobre todo a causa de una innovación relativamente reciente: las fábricas. En la primera época de la producción industrial de artículos, no solo se comercializaban productos completamente nuevos, sino que los antiguos –e incluso los artículos básicos de consumo- empezaron a aparecer con formas sorprendentemente nuevas. Lo que diferenció los primeros intentos de imponer marcas de la comercialización corriente fue el hecho de que el mercado se vio inundado con productos fabricados en masa y casi idénticos entre sí. En la era de las máquinas, la competencia por medio de las marcas llegó a ser una necesidad: en un contexto de identidad de producción, era preciso fabricar tanto los productos como su diferencia según la marca.

Así fue que el papel de la publicidad cambió, y dejó de consistir en boletines informativos sobre los productos para pasar a construir una imagen relacionada con la versión de los productos que se fabricaban bajo una marca determinada. La primera tarea de la creación de marcas consistía en encontrar nombres adecuados para artículos genéricos como el azúcar, la harina, el jabón y los cereales, que antes los tenderos sacaban simplemente de sus barriles. En la década de 1880 se impusieron logos empresariales a artículos de producción masiva, como la sopa Campbell, los encurtidos H. J. Heinz y los cereales Quaker Oates. Como señalan los historiadores y teóricos del diseño Ellen Lupton y J. Abbott Miller, los logos fueron creados para evocar las ideas de familiaridad y de popularidad, tratando de compensar así la novedad perturbadora de los artículos envasados. “Las figuras conocidas como el Dr. Brown, el tío Ben, la tía Jemima y el Abuelito fueron inventados para reemplazar al tendero, que tradicionalmente era el responsable de pesar los géneros al por mayor a pedido de

cada cliente y de elogiar los productos. Un lenguaje nacional de marcas reemplazó al comerciante local como vínculo entre el consumidor y los productos”². Cuando los nombres y las características de los productos se afirmaron, la publicidad los dotó de medios para hablar directamente a los posibles consumidores. Había surgido la “personalidad” de las empresas, con su nombre exclusivo, su envase especial y su publicidad.

La mayoría de las campañas publicitarias de fines del siglo XIXS y de comienzos del XX empleaban un conjunto de normas rígidas y seudocientíficas: nunca se mencionaba a la competencia, los anuncios sólo empleaban frases afirmativas y los titulares debían ser largos, con mucho espacio en blanco; según un publicitario de la época, “los avisos deben ser lo bastante grandes para producir impresión, pero no mayores que el artículo que publicitan”.

Pero en la industria publicitaria había quienes pensaban que su actividad no solo era científica, sino también espiritual. Las marcas pueden producir sentimientos —pensemos en la tranquilizadora presencia de la tía Jemima— pero no solo eso: las grandes empresas podían llegar a adquirir en sí mismas su propio significado. A principios de la década de 1920 el mítico publicitario Bruce Barton convirtió a General Motors en una metáfora de la familia estadounidense, en “algo personal, cálido y humano”, donde GE no era ya tanto el nombre de la empresa sin rostro llamada General Electric Company, sino, según las palabras de Barton, “las iniciales de un amigo”. En 1923, Barton dijo que el papel de la publicidad era ayudar a las grandes compañías a encontrar su alma. Hijo de un pastor protestante, acudió a su educación religiosa para pulir sus mensajes. “Me gusta pensar que la publicidad es algo grande, espléndida, que penetra profundamente en las instituciones y llega hasta su alma (...). Las empresas tienen alma, tal como la tienen las naciones y los hombres”, dijo al presidente de GM, Pierre Du Pont.³ Los anuncios de General Motors comenzaron a contar la historia de las personas que conducían sus coches: el predicador, el farmacéutico o el médico rural que, gracias a su fiel G, llegaba “hasta el lecho del niño moribundo” justo a tiempo “para devolverle la vida”.

A finales de la década de 1940 se comenzó a percibir claramente que las marcas no son solo una mascota o un gancho, ni una imagen impresa en las etiquetas de los productos; las compañías en su totalidad pueden tener una identidad de marca o una “conciencia empresarial”, como se denominó a esta etérea cualidad en aquella época. A medida que la idea evolucionó, los publicitarios dejaron de considerarse como vendedores ambulantes y pasaron a verse como “los reyes filósofos de la cultura comercial”⁴, según el crítico publicitario Randall Rothberg. La búsqueda del verdadero significado de las marcas —o la “esencia de las marcas”, como se suele llamar— apartó gradualmente a las agencias de los productos individuales y de sus atributos y las indujo a hacer un examen psicológico y antropológico de lo que significan las marcas para la cultura y para la vida de la gente. Se consideró que esto tenía una importancia decisiva, puesto que las empresas pueden fabricar productos, pero lo que los consumidores compran son marcas.

El mundo de la producción tardó varias décadas en adaptarse al cambio. Seguía aferrado a la idea de que lo principal para él era la producción, y que la marca era solo un agregado importante. Luego se produjo la manía de invertir en marcas cuando en 1988 Philip Morris compró Kraft por 12.600 millones de dólares, seis veces más del valor teórico de la empresa. Aparentemente, la diferencia de precio representaba el coste de la palabra “Kraft”. Por supuesto, Wall Street sabía que décadas de marketing y de propaganda de las marcas habían incrementado el valor de las empresas muy por encima de sus activos y de sus ventas anuales totales. Pero con la compra de Kraft se había atribuido un enorme valor en dólares a algo que antes había sido abstracto e indefinido; el nombre de una marca. Fue una noticia espectacular para el mundo de la publicidad, que ahora podía decir que los gastos de propaganda representaban algo más que una estrategia de venta: eran inversiones en valor puro y duro. Mientras más se gastaba, más crecía el valor de la empresa. No es sorprendente que esto condujera a un considerable aumento de los gastos publicitarios. Lo que es más importante, provocó un mayor interés en potenciar las identidades de marca, en emprender proyectos que consistían en algo más que lanzar unos cuantos anuncios murales o televisivos. Se trataba de mejorar el envoltorio con convenios de patrocinio, en imaginar nuevas zonas donde “extender” la marca y también en estudiar constantemente el espíritu de la época para garantizar que la “esencia” elegida para la marca hiciera impacto en el karma de su mercado objetivo.

Por razones que expondremos en el resto de este capítulo, este cambio radical de la filosofía empresarial ha inspirado un ansia insaciable de alentar culturas y de apoderarse de cualquier espacio libre donde las empresas puedan encontrar el oxígeno que necesitan para inflar sus marcas. Mientras tanto, casi nada queda libre de

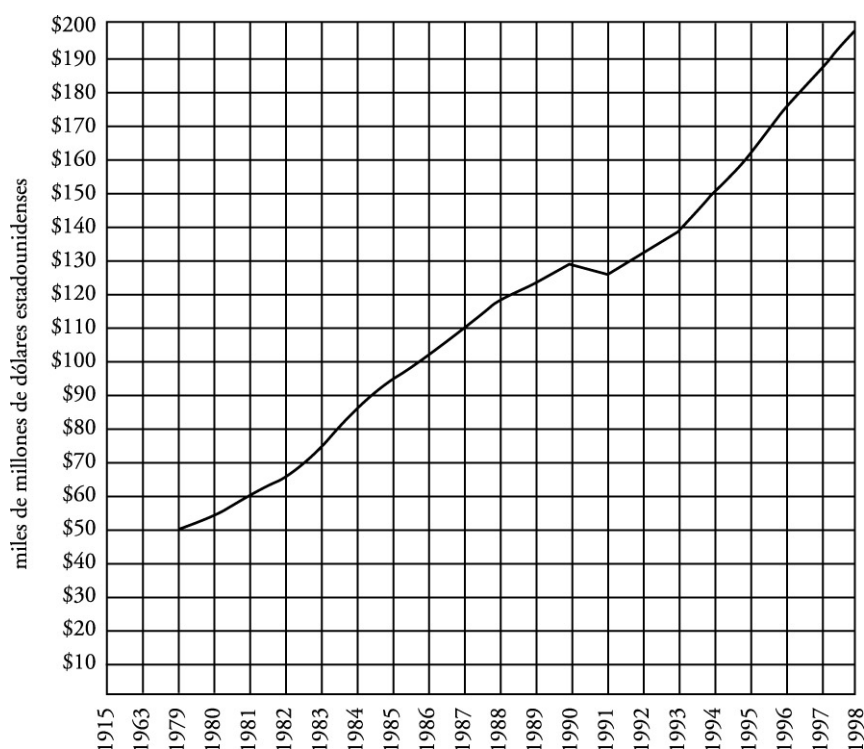
éstas. Es una hazaña impresionante si consideramos que en 1993 Wall Street decretó que las marcas habían muerto, o casi.

La muerte de las marcas (un rumor de lo más exagerado)

La evolución de las marcas atravesó un episodio terrorífico, en el que estuvieron a punto de sucumbir. Para comprender esta lucha contra la muerte debemos aprender primero la especial ley de la gravedad de la publicidad, que dice que si algo no sube, no tarda en precipitarse al vacío.

El mundo del marketing siempre está tocando un nuevo techo, superando el récord del año pasado y planificando cómo hacer lo mismo el siguiente con más anuncios y con nuevas fórmulas agresivas para llegar a los consumidores. El crecimiento astronómico de la industria de la publicidad se refleja claramente en las mediciones bianuales de los gastos totales en este concepto en los EE.UU. que han aumentado tan regularmente que se esperaba que en 1998 su cifra alcanzara los 196.500 millones de dólares, mientras que el gasto total se calculaba en 435 mil millones⁵. Según el Informe sobre el Desarrollo Humano de las Naciones Unidas de 1998, el crecimiento en el gasto mundial “supera ahora en un tercio al crecimiento de la economía mundial”. Este modelo es producto de la firme convicción de que las marcas necesitan aumentar continua y constantemente la publicidad para mantenerse en la misma posición. Según esta ley de la reducción de los beneficios, mientras más anuncios hay (y en razón de esta ley, siempre hay muchos), las marcas deben ser más agresivas si quieren mantenerse vivas. Y por supuesto, nadie conoce mejor la ubicuidad de los anuncios que los publicitarios mismos, que consideran que la inundación comercial es un claro y elocuente llamado a hacerlos todavía más abundantes e invasores. Con tanta competencia, dicen las agencias, los clientes deben gastar más dinero que nunca para asegurarse una voz chillona que se oiga por encima de todas las otras. David Lubars, un alto ejecutivo del Grupo Omnicom, explica, con más franqueza que sus colegas, el principio rector de la industria: “Los consumidores” –dice– “son como las cucarachas: los rocías una y otra vez hasta que con el tiempo se vuelven inmunes”⁶.

TABLA 1.1. Gasto publicitario total en Estados Unidos en 1915, 1963, 1979-1998



Pero si los clientes son como cucarachas, los especialistas en marketing deben pasarse el tiempo imaginando nuevas pócimas para lograr un Raid con potencia industrial. Y los de la década de 1990, al hallarse en un peldaño superior de la espiral del patrocinio publicitario, han creado oportunamente técnicas publicitarias más nuevas e invasoras para lograr exactamente eso. Algunos ejemplos recientes incluyen las innovaciones siguientes: el gin Gordon's experimentó llenando los cines con aroma de enebro, Calvin Klein adhirió pegatinas con el perfume "CK Be" a las entradas de los conciertos, y en algunos países escandinavos los usuarios pueden hacer llamadas "gratuitas" a larga distancia aceptando que se pasen anuncios durante sus conversaciones telefónicas. Y hay muchos ejemplos más que se extienden en zonas más amplias y que llegan a los rincones más insólitos: etiquetas que promueven las comedias televisivas de la cadena ABC adheridas en frutas, anuncios de Levi's en lavabos públicos, logos empresariales en cajas de galletitas, otros de discos de música pop en contenedores de comidas preparadas, y promociones de las películas de Batman que se proyectan sobre las aceras o en el cielo nocturno. Ya hay publicidad en los bancos de los parques nacionales y en los formularios con que se piden los libros de las bibliotecas públicas, y en diciembre de 1998 la NASA reveló que pensaba vender espacios publicitarios en sus estaciones orbitales. Pepsi no ha cumplido aún la amenaza de proyectar su logo en la superficie de la Luna, pero la empresa Mattel pintó toda una calle de Salford, en Inglaterra, con "el espantoso tono rosa" de los chicles: las casas, los porches, los árboles, las acers, los perros y los coches eran accesorios de las celebraciones televisivas del Mes de la Muñeca Barbie Rosa⁷. Barbie es solo una pequeña parte de la floreciente industria de la "comunicación de experiencias", con un giro anual de 30 mil millones de dólares y cuyo nombre se usa ahora para aludir a la escenificación de este tipo de arte publicitario y a otros acontecimientos.⁸

Es algo sabido que vivimos una vida patrocinada por las marcas, y podemos apostar que mientras el gasto en publicidad siga aumentando, las cucarachas seguiremos siendo rociadas con estos ingeniosos artefactos, resultándonos cada vez más difícil y en apariencia inútil insinuar la más leve irritación. Pero como ya he dicho, hubo un tiempo en que las expectativas de la industria publicitaria no parecían tan prometedoras. El 2 de abril de 1993 la propia publicidad se puso en entredicho por las mismas marcas que la industria venía construyendo, en algunos casos, durante más de dos siglos. En los medios publicitarios, a aquel día se le conoce como "el Viernes de Marlboro". Sucedió cuando Philip Morris anunció que iba a reducir en un 20% el precio de los cigarrillos Marlboro para competir con las marcas baratas que le estaban robando mercado. Los expertos pusieron el grito en el cielo y clamaron al unísono que con eso no solo se acababa con la marca Marlboro, sino con todas las demás. Su razonamiento era que si una marca de "prestigio" como Marlboro, cuya imagen había sido cuidadosamente acicalada, pulida y mejorada con más de mil millones de dólares en publicidad, se hallaba en una situación tan desesperada como para competir contra unos cigarrillos cualesquiera, todo el concepto de marca perdía validez. El público había visto la publicidad, pero no le importaba. Después de todo, la campaña del Hombre Marlboro no sólo era una campaña anticuada. Lanzada en 1954, era la más larga de la historia: era una leyenda.- Si el Hombre Marlboro había fracasado, el mundo de la publicidad había fracasado también. La sospecha de que los estadounidenses se habían puesto a pensar repentinamente en masa repercutió en todo Wall Street. El mismo día en que Philip Morris anunció la rebaja de precios, la cotización en Bolsa de todos los fabricantes de productos del hogar se desplomó: Heinz, Quaker Oats, Coca-Cola, PepsiCo, Procter & Gamble y RJR Nabisco. Las acciones de la propia Philip Morris fueron las más perjudicadas. Bob Stanojev, director nacional de marketing de productos de consumo de Ernst & Young, explicó la lógica del pánico de Wall Street: "Si una o dos grandes empresas de productos de consumo comienzan a bajar los precios, se producirá una avalancha de casos semejantes. ¡Viva la generación de valor!"⁹ Sí, aquél fue uno de esos momentos de un consenso instantáneo y apresurado, pero había razones para ello. Marlboro siempre se había vendido gracias al poder de su marketing icónico, y no por algo tan prosaico como el precio. Como sabemos, el Hombre Marlboro había sobrevivido a guerras de precios sin sufrir grandes daños. En aquella época, sin embargo, Wall Street consideró la decisión de Philip Morris como un cambio abismal. La reducción del precio era un indicio de que el nombre de Marlboro ya no era capaz de mantener su posición de predominio, lo cual en un contexto donde la imagen equivale al capital financiero, significaba que Marlboro caía. Y cuando esto le sucede a Marlboro –una de las principales marcas del mundo– se plantean ciertas preguntas sobre las marcas que no solo incumben a Wall Street o a Philip Morris.

El pánico del Viernes de Marlboro no fue una reacción ante un incidente aislado, sino la culminación de años de creciente ansiedad originada por ciertos cambios muy importantes, que se habían producido en los hábitos de los consumidores, y cuyo efecto parecía ser la reducción de la cuota de mercado de algunas marcas de productos para el hogar, desde Tide hasta Kraft. Los empobrecidos consumidores, golpeados por la recesión, comenzaban a prestar más atención al precio que al prestigio que las campañas publicitarias de los “yuppies” de la década de 1980 atribuían a los productos. El público sufría un ataque agudo de lo que la industria publicitaria denomina “ceguera para las marcas”.¹⁰

Un estudio tras otro demostraba que los hijos del período de explosión de la natalidad, ciegos ante las imágenes de los anuncios y sordos ante las promesas vacías de los personajes famosos, estaban abandonando su lealtad de toda la vida a las marcas y preferían alimentar a sus familias con productos comunes, bajo la herética excusa de que no veían en qué se diferenciaban de los artículos de las grandes marcas. Desde comienzo de la recesión hasta 1993, las líneas President’s Choice de Loblaw, Great Value de Wal-Mart y St. Michael de Marks and Spencer’s preparaban alimentos que casi habían duplicado su cuota de mercado en América del Norte y Europa¹¹. Mientras tanto, el mercado informático se veía inundado con aparatos clónicos baratos, lo que obligó a IBM a reducir sus precios y a crucificarse de otras maneras. Parecía que se volvía a la época anterior a las marcas, cuando el tendero que servía artículos de consumo los sacaba de los barriles.

La locura de las rebajas a principios de la década de 1990 hizo estremecer a las marcas. De pronto parecía más razonable asignar recursos a reducir los precios y a ofrecer otros incentivos que a campañas publicitarias tremendamente costosas. Esta ambivalencia comenzó a reflejarse en las cantidades que las empresas estaban dispuestas a pagar por la llamada publicidad de potenciación de marca. Luego sucedió lo peor: el gasto general en publicidad de las 100 marcas principales bajó un 5,5%. Fue la primera interrupción del aumento sostenido de los gastos publicitarios en EE.UU. desde la pequeña caída del 0,6% de 1970, y la mayor de cuatro décadas.¹² No es que las grandes empresas castigaran a sus productos, sino que para atraer a esos clientes súbitamente caprichosos muchas decidieron invertir su dinero en promociones consistentes en regalos, concursos, exhibidores en las tiendas y (como Marlboro), en reducciones de precios. En 1983, las marcas estadounidenses emplearon el 70% del total de su presupuesto de marketing en publicidad, y el 30% en estas otras clases de promoción. En 1993 la proporción se invirtió: solo el 25% se destinó a anuncios, mientras que el 75% restante se dedicó a promociones.

Como era de esperar, las agencias de publicidad fueron presas del pánico y se vieron abandonadas por sus clientes de más prestigio, que las cambiaron por aquellas sencillas maniobras, así que las agencias hicieron todo lo posible para convencer a grandes clientes como Procter & Gamble y Philip Morris de que la forma de salir de la crisis de las marcas no era publicitarlas menos sino más. En la conferencia anual de la Asociación Estadounidense de Anunciantes Nacionales de 1988, Graham H. Phillips, presidente de Ogilvy & Mather en el país, advirtió a los ejecutivos de que no se rebajaran a participar en un “mercado de bienes de consumo” en vez de uno basado en la imagen. “Dudo de que a alguno de ustedes le gustara un mercado de bienes donde solo se compite con los precios, las promociones y los acuerdos comerciales, elementos que la competencia puede duplicar fácilmente, lo que nos llevaría a ganar cada vez menos, a la decadencia y a la bancarrota”. Otros se refirieron a la importancia de mantener el “valor añadido conceptual” que en realidad no significa añadir nada más que marketing. Rebajarse a competir con el valor real de los artículos, advertían ominosamente las agencias, no solo destruiría las marcas, sino también las empresas.

Hacia la época del Viernes de Marlboro, la industria publicitaria se sentía tan agredida que el investigador del mercado Jack Myers publicó “Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising”, un llamamiento a las armas en forma de libro contra todo el mundo, desde las cajeras de los supermercados que entregan los cupones de peras en conservas hasta los legisladores que quieren aplicar más impuestos a la publicidad. “Nuestra industria debe señalar que los ataques contra la publicidad son ataques contra el capitalismo, contra la libertad de expresión, contra nuestro estilo básico de entretenimiento y contra el futuro de nuestros hijos”, escribía.¹³

A pesar de estas agresivas expresiones, la mayoría de los observadores del mercado seguían convencidos de que la edad de oro de las marcas con valor agregado era cosa del pasado. La década de 1980 se había consagrado a las marcas y a las etiquetas de diseño arrogante, razonaba David Scotland, director de Hiram

Walker en Europa. Estaba claro que la de 1990 sería la del valor añadido. “Hace algunos años –señalaba– podían considerarse elegantes las camisas con un logo de diseño en el bolsillo; francamente, ahora parecen de mal gusto”.¹⁴

Y desde el otro lado del Atlántico, la periodista de Cincinnati Shelly Reese llegaba a la misma conclusión sobre el futuro sin las marcas, y escribía que “en los supermercados ya no se ven estadounidenses con ropas con el logo de Calvin Klein en el bolsillo trasero empujando carros de la compra llenos de botellas de agua Perrier. En lugar de eso llevan ropas de marcas como Kmart y Jaclyn Smith, y empujan carros llenos de soda Big K de Kroger Co. ¡Bienvenida la década de las marcas comunes y corrientes!”.¹⁵

Es probable que si Scotland y Reese recuerdan aún sus osadas afirmaciones se sientan un poco tontos. Sus logos bordados “de bolsillo” parecen positivamente superados por los niveles de la logomanía actual, y las ventas de aguas de marcas conocidas se han incrementado a un ritmo anual del 9%, convirtiendo a estas bebidas en una industria de 3.400 millones de dólares en 1997. Visto desde el mundo de las marcas de la actualidad, parece increíble que hace seis años la sentencia de muerte de las marcas no solo pareciera plausible, sino inevitable. Entonces, ¿cómo pasamos de las necrológicas de las marcas a los agresivos batallones de anuncios de Tommy Hilfiger, Nike y Calvin Klein? ¿Quién inyecta esteroides para propiciar el regreso de las marcas? Algunas marcas contemplaban desde fuera cómo en Wall Street se proclamaba su destrucción. Qué risa, pensaban a buen seguro; nosotros no nos sentimos nada muertas.

Tal como predijeron los publicitarios a comienzos de la recesión, las empresas que se salvaron de la crisis fueron las que prefirieron el marketing del valor: Nike, Apple, The Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's y Starbucks. A estas marcas no sólo les iba bien, sino que la publicidad constituía un aspecto cada vez más importante de su actividad. Para estas empresas, el producto visible solo era el contenido de la producción real: la marca. Integraban la idea de la marca en el armazón mismo de sus empresas. Su cultura empresarial era tan severa y excluyente que a los de afuera les parecían una mezcla de colegios mayores, de instituciones religiosas y de centros de salud. Todo en ellas publicitaba la marca: tenían vocabularios exóticos para clasificar a los empleados (asociados, defensores, jugadores de equipo, tripulantes), canciones de la empresa y ejecutivos superstar; ponían una atención fanática en la coherencia del diseño, tendían a erigir monumentos y a hacer declaraciones de empresa de estilo New Age. A diferencia de las marcas de la casa clásicas como Tide y Marlboro, estos logos no perdían el favor del público, sino que estaban a punto de romper todos los récords del mundo del marketing y de convertirse en accesorios culturales y en filosofías del estilo de vida. Estas empresas no llevaban su imagen como si fueran camisas baratas; su imagen estaba tan integrada en ellas que los demás las llevaban como si fueran “su” camisa. Y cuando las marcas cayeron, estas compañías ni siquiera se dieron cuenta; llevaban la marca en el alma.

Así que la verdadera lección del Viernes de Marlboro fue plantear a la vez los dos elementos más significativos del marketing y del consumismo de la década de 1990: las grandes tiendas de artículos económicos y sin pretensiones, que nos proporcionan los artículos esenciales para la vida y que monopolizan una cuota desproporcionada del mercado (como Wal-Mart y otras), y las margas “elegantes” y exclusivas, que nos aportan lo esencial para el estilo de vida y monopolizan sectores cada vez más amplios del espacio cultural (Nike y sus semejantes). La manera en que se desarrollaron estos dos estratos del consumismo estaba destinada a producir un impacto profundo en la economía durante los años siguientes. Cuando los gastos publicitarios totales se desplomaron en 1991, Nike y Reebok estaban enfrascadas en su guerra publicitaria, y cada una aumentaba su presupuesto correspondiente para superar a la otra. Solo en 1991 Reebok aumentó su gasto en un 71,9%, mientras que Nike dedicó un 24,6% extra a su ya creciente presupuesto de promoción, lo que llevó su gasto total en marketing a la asombrosa suma de 250 mil millones de dólares anuales. Lejos de preocuparse en competir con los precios, los petulantes de las zapatillas deportivas diseñaban bolsas de aire cada vez más complejas y pseudocientíficas, elevaban los precios y contrataban deportistas para sus colosales contratos de patrocinio. Parecía que esta estrategia fetichista funcionaba bien: en los seis años anteriores a 1993, Nike pasó de valer 750 millones de dólares a 4 mil millones, y la empresa de Phil Knight Beaverton, de Oregon, salió de la recesión con beneficios incrementados en un 900% respecto a sus comienzos.

Mientras tanto, Benetton y Calvin Klein también gastaban más para comercializar sus estilos de vida y empleaban anuncios que asociaban sus líneas con políticas osadas y progresistas. En este concepto publicitario

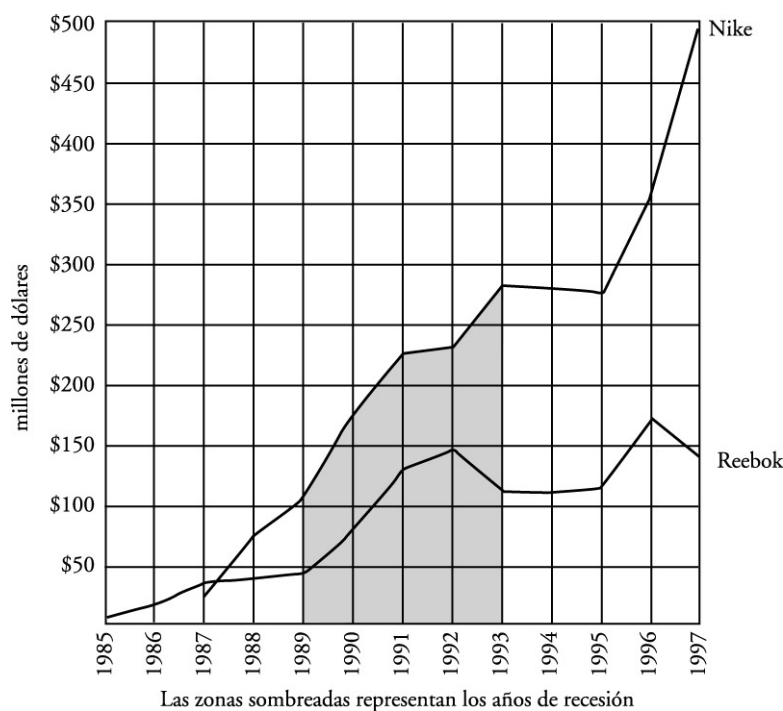
superior apenas aparecían las ropas, y menos aún los precios. Todavía más abstracta era la promoción de Absolut Vodka, que había venido desarrollando una estrategia de marketing donde su producto desaparecía y su marca se reducía a un espacio en blanco con forma de botella que se podía rellenar con el contenido que más le gustara al público: de tipo intelectual en la revista “Harper’s”, futurista en “Wired”, alternativo en “Spin”, vistoso y arrogante en “Out” y en “Playboy”, adoptando la forma de la página central. La marca se autoinventaba cada vez y actuaba como una esponja de culturas, absorbiendo el entorno y alimentándose de él.

También el automóvil Saturn salió de la nada en octubre de 1990, cuando GM lanzó un modelo de coche que no estaba hecho con caucho y acero, sino con espiritualidad New Age y feminismo de la década de 1970. Después de comercializarlo durante algunos años, la compañía organizó un fin de semana de “regreso al hogar” para los compradores, durante el que éstos pudieron visitar la planta de fabricación y hablar con los obreros que trabajaban en ella. Saturn se jactaba de que “44 mil personas pasaron sus vacaciones con nosotros, en la fábrica”.

Era como si la tía Jemima hubiera vuelto a la vida y nos invitara a cenar a su casa.

En 1993, año en que el Hombre Marlboro quedó temporalmente trocado por los consumidores de las marcas viejas, Microsoft realizó un asombroso debut en la lista de Advertising Age de las 200 empresas que más gasta en publicidad: fue el mismo año en que Apple Computer aumentó su presupuesto publicitario en un 30% después de hacer época con su primer anuncio de 1984 en la Superbowl, de tamaño inequívocamente orwelliano. Como Saturn, las dos empresas estaban vendiendo una nueva y sofisticada relación con las máquinas, que hizo parecer al Big Blue de IBM tan amenazador como la extinta guerra fría.

TABLA 1.2. Gastos publicitarios de Nike y Reebok, 1985-1997



Y además estaban las empresas que desde siempre supieron que estaban vendiendo la marca antes que el producto. Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Burger King y Disney no se dejaron intimidar por la crisis de las marcas, sino que optaron por avivar la guerra, sobre todo porque tenían puestos los ojos en su expansión mundial. En semejante proyecto se les unió la manada de fabricantes minoristas nuevos y sofisticados que surgieron con fuerza a finales de las décadas de 1980 y de 1990. En esta época, The Gap, Ikea y The Body Shop se extendieron como el fuego en el bosque, transformando magistralmente lo genérico en la especificidad de sus marcas, y ello sobre todo por medio de un envoltorio publicitario atrevido y cuidadosamente estudiado y por la promoción de un entorno donde realizar la “experiencia” de la compra. The Body Shop tenía presencia en

el Reino Unido desde la década de 1970, pero solo en 1988 comenzó a proliferar como los hongos en todas las esquinas de los EE.UU. Incluso durante los peores años de la recesión, la empresa inauguró entre cuarenta y cincuenta tiendas en este país. Lo más sorprendente para Wall Street fue que logró expandirse sin gastar un céntimo en publicidad. ¿Quién necesitaba anuncios en calles y en revistas cuando las tiendas son anuncios tridimensionales del enfoque ético y ecológico de los cosméticos? The Body Shop era una pura marca.

Mientras tanto, la cadena de venta de café Starbucks también se expandió durante este período sin hacer demasiados gastos publicitarios; en lugar de ello, ampliaba su marca expandiendo su cartera de productos. Apareció el café Starbucks para las aerolíneas y la oficina, el helado de café y la cerveza con café. La empresa parecía comprender las marcas más profundamente aún que Madison Avenue e incorporó el marketing hasta en la última fibra de su concepto empresarial, desde su asociación estratégica con los libros, el blues y el jazz hasta la jerga europeizante de sus cafés capuchinos. Lo que demostraba el éxito de The Body Shop era hasta dónde habían llegado las marcas, más allá de su presencia en los anuncios callejeros. Eran dos empresas que lograban adquirir una poderosa personalidad convirtiendo su concepto de marca en un virus que inoculaban en la cultura por medio de diversos canales: el patrocinio cultural, la controversia política, la experiencia del consumo y las ampliaciones de marca. En este contexto, se consideraba que la publicidad directa constituía una intrusión más bien inadecuada en un enfoque mucho más orgánico de la construcción de la imagen.

Scott Bedbury, el vicepresidente de marketing de Starbucks, admitió abiertamente que “los consumidores no creen verdaderamente que haya una gran diferencia entre los productos”, y por eso las marcas deben “establecer relaciones emocionales” con sus clientes como “la Experiencia Starbucks”¹⁶. La gente que hace cola para comprar artículos de la empresa no sólo va a comprar el café, escribe su presidente, Howard Shultz, sino que acude “por el romanticismo de la experiencia, por el sentimiento de calidez y de comunidad que se percibe en nuestras tiendas”.¹⁷

Es interesante que antes de trabajar en Starbucks, Bedbury fuera presidente de marketing de Nike, donde dirigió el lanzamiento del eslogan *Just Do It!* (¡Hazlo!), entre otros hitos de la historia de las marcas. En el pasaje siguiente Bedbury explica las técnicas comunes que utilizó para infundir significado a dos marcas muy diferentes:

Nike, por ejemplo, aprovecha la profunda relación emocional de la gente con los deportes y con el cuidado del cuerpo. Con Starbucks vimos cómo el café se ha integrado en el tejido de la vida de la gente, lo cual proporciona la oportunidad de aprovechar sus sentimientos (...). Las grandes marcas elevan el listón de exigencias, dan más sentido a la experiencia, ya se trate de llegar a ser el mejor en los deportes o de tener el mejor cuerpo o la afirmación de que la taza que bebemos realmente tiene importancia.¹⁸

Este parecía ser el secreto de los grandes éxitos de la década de 1980 y de principios de la de 1990. La lección del Viernes de Marlboro consistía en que nunca existió una crisis de las marcas, sino tan sólo que las marcas sufrían una crisis de confianza. Wall Street llegó a la conclusión de que las marcas iban a funcionar bien si creían en los principios de la publicidad sin la más mínima sombra de duda. “¡Marcas sí, productos no!”, tal fue la divisa del renacimiento del marketing, liderado por una nueva clase de empresas que se consideraban como “vendedoras de significado” y no como fabricantes de artículos. Lo que estaba cambiando era la idea de lo que se estaba vendiendo, tanto en cuanto a la publicidad como en cuanto a las marcas. El antiguo paradigma era que todo el marketing consiste en la venta de productos. En el nuevo modelo, el producto siempre es secundario respecto al producto real, que es la marca, y la venta de la marca integra un nuevo componente que sólo se puede denominar espiritual. La publicidad es la caza de productos. La construcción de las marcas, en sus personificaciones más auténticas y avanzadas, es la trascendencia de la empresa.

El concepto puede parecer dudoso, pero así debe ser. El Viernes de Marlboro trazó una línea divisoria entre las empresas que recortan los precios para vender y las que construyen marcas. Triunfaron las que construyen marcas, y se llegó a un nuevo consenso: los productos que tendrán éxito en el futuro no serán los que se presenten como “artículos de consumo”, sino como conceptos: la marca como experiencia, como estilo de vida.

Desde entonces, un grupo selecto de grandes empresas ha intentado liberarse del mundo corpóreo de los bienes de consumo, de la fabricación y de los productos a fin de existir en otro plano. Argumentan que cualquiera puede fabricar un producto (y así es, como lo demostró el éxito de las marcas de la casa durante la recesión).

En consecuencia, esas tareas menudas deben ser entregadas a subcontratistas, cuya única tarea consiste en servir los pedidos a tiempo y a bajo coste (y preferentemente en el Tercer Mundo, donde la mano de obra es barata, las leyes son permisivas y las exenciones impositivas llueven del cielo). Mientras tanto, las sedes centrales de las empresas tienen libertad para dedicarse al verdadero negocio: crear una mitología corporativa lo suficientemente poderosa como para infundir significado a estos objetos brutos imponiéndoles su nombre.

El mundo de la empresa siempre mostró un profundo aire *New Age*, que, como ahora resulta claro, se debía a una honda necesidad que no sólo se satisfacía cambiando chirimbolos por dinero. Pero cuando la construcción de las marcas captó la imaginación de las empresas, las visiones y las búsquedas *New Age* pasaron a ser el centro de la escena. Como explica Phil Knight, el presidente de Nike, "durante años creíamos ser una empresa productora, y por eso dedicábamos todo nuestro esfuerzo a diseñar y a fabricar los productos. Pero ahora hemos comprendido que lo más importante es comercializar nuestros artículos. Ahora decimos que Nike es una empresa orientada hacia el marketing, y que el producto es nuestro instrumento más poderoso de marketing"¹⁹. Desde entonces, el proyecto ha sido llevado a un nivel aún más avanzado con la aparición de gigantes de la red como Amazon.com. Es en la red donde se construyen las marcas puras: liberadas de las rémoras del mundo real, como las tiendas y la fabricación de productos, estas marcas tienen toda la libertad necesaria para crecer, no tanto como proveedoras de bienes y servicios sino a modo de alucinaciones colectivas.

Tom Peters, que durante mucho tiempo aceptó las ideas de los ejecutivos más tenaces, abrazó el credo de la creación de marcas por considerarlo el secreto del éxito económico, y homologó los logos trascendentales y los prosaicos productos con dos clases diferentes de empresas. "Las de la mitad superior --Coca-Cola, Microsoft, Disney, etcétera-- son las que se dedican a los puros objetos ideales. Las de la mitad inferior (Ford y GM) siguen siendo proveedoras de objetos pesados, aunque los automóviles son mucho más pequeños que antes", escribe Peters en *The Circle of Innovation* (1997),²⁰ un canto al poder del marketing sobre la producción.

Cuando Levi's comenzó a perder su cuota del mercado a finales de la década de 1990, se creyó que esta tendencia se debía a que, a pesar de sus grandes gastos, la empresa no había logrado trascender sus productos y convertirse en un significado autónomo. "Quizá uno de los problemas de Levi's es que no tiene Cola", especulaba Jennifer Steinhauer en *The New York Times*. "No tiene pintura de paredes con el color de sus telas. Levi's fabrica esencialmente un artículo de consumo: vaqueros. Sus anuncios evocan la vida ruda al aire libre, pero Levi's no ha promovido un estilo especial de vida para vender otros productos".²¹

En este arriesgado contexto, las agencias publicitarias mejor informadas ya no se vendían a las empresas con campañas individuales, sino por su capacidad de actuar como "asistentes de marca" que identificaban, conformaban y protegían el alma de las empresas. No resultó sorprendente que esto favoreciera la industria estadounidense de la publicidad, que en 1994 vio el gasto del sector incrementarse un 8,6% respecto al año anterior. En un año, la industria pasó de estar al borde de una crisis al "mejor año hasta ahora"²². Y eso sólo fue el comienzo de una sucesión de triunfos. Hacia 1997, los anuncios de las empresas, definidos como "aquello que las posiciona, sus valores, su personalidad y su carácter", aumentaron en un 18% respecto al año anterior.²³

Con la manía de las marcas ha aparecido una nueva especie de empresario, que nos informa con orgullo de que la marca X no es un producto sino un estilo de vida, una actitud, un conjunto de valores, una apariencia personal y una idea. Y ello parece realmente algo espléndido, muy distinto de cuando la marca X era un sacacorchos o una cadena de hamburgueserías, o incluso una exitosa marca de zapatillas de deporte. Nike, anunciaba Phil Knight a finales de la década de 1980, es "una empresa deportiva"; su misión no consiste en vender zapatillas, sino en "mejorar la vida de la gente y su estado físico" y en "mantener viva la magia del deporte"²⁴. Tom Clark, alto ejecutivo y gurú de la industria de las zapatillas, explica que "la inspiración del deporte nos permite renacer constantemente".²⁵

Estas epifanías de "la visión de la marca" comenzaron a aparecer por doquier. "En Polaroid, el problema consistía en que seguían pensando que la empresa equivalía a las cámaras fotográficas", diagnosticaba John Hegarty, el presidente de su agencia publicitaria. "Pero el proceso de la visión (de la marca) nos enseñó que Polaroid no consiste en sus cámaras, sino que es un lubricante social".²⁶ IBM no vende ordenadores, sino "soluciones empresariales". Swatch no se ocupa de relojes, sino de la idea del tiempo. Renzo Rosso, el propietario de Diesel Jeans, dijo a la revista *Papers*: "Nosotros no vendemos un producto, vendemos un estilo de vida. Creo que hemos creado un movimiento (...). El concepto Diesel está en todas partes. Es la manera de vivir, la manera

de vestir: es la manera de hacer las cosas". Y como me explicó Anita Roddick, la fundadora de The Body Shop, sus tiendas no dependen de lo que venden, sino que son vehículos de una gran idea: una filosofía política sobre las mujeres, el medio ambiente y la ética de la economía. "Me limito a utilizar la empresa que para mi gran sorpresa llevó al éxito --porque al principio no iba a ser así, no debía ser así-- como soporte de los productos que proclaman estos temas", afirma Roddick.

El famoso diseñador gráfico Tibor Kalman resumió así el cambio de papel de las marcas: "Antes se creía que la marca consistía en la calidad, pero ahora es un distintivo estilizado del coraje".²⁷

La idea de vender el mensaje de coraje que transmite una marca, y no un producto, encandiló a estos ejecutivos, pues les ofrecían unas oportunidades de expansión en apariencia ilimitadas. ¡Después de todo, si la marca no es un producto, puede ser cualquier cosa! Y nadie abrazó la teoría de la creación de la marca con tanto ardor como Richard Branson, cuyo Grupo Virgin ha ampliado su marca a todo tipo de *joint ventures*, que incluyen desde discos hasta vestidos de novia y desde bebidas sin alcohol a servicios financieros. Branson se burla de "la visión presuntuosa que los anglosajones tienen de los consumidores", según la cual el nombre de las marcas debe asociarse con algún producto, como las zapatillas deportivas o las bebidas ligeras, y apuesta por "el 'truco' asiático" del *keiretsu* (una palabra japonesa que significa una red de empresas relacionadas entre sí). Explica que la idea consiste en "no construir las marcas sobre la base de los productos, sino la reputación. Las grandes marcas asiáticas evocan calidad, precio e innovación, pero no en un producto específico, como sucede con un bar Mars o con la Cosa-Cola, sino en un conjunto de valores".²⁸

Tommy Hilfiger, a su vez, se dedica menos al negocio de la fabricación de ropas que al de la promoción de su nombre. Lo único que hace la empresa es otorgar licencias: Hilfiger encarga todos sus productos a un grupo de compañías distintas de la suya. Jockey Internacional fabrica la ropa interior de marca Hilfiger, Pepe Jeans London hace sus vaqueros, Oxford Industries las camisas Tommy y la Stride Rite Corporation las zapatillas de deporte. ¿Qué fabrica Tommy Hilfiger? Absolutamente nada.

En la época de la formación de marcas del estilo de vida, los productos estaban tan pasados de moda que hacia finales de la década de 1990 las nuevas compañías como los cosméticos Lush y las copas Old Navy comenzaron a jugar con la idea de utilizar artículos anticuados como fuente de ventas de imagería *retro*. La cadena Lush presenta sus máscaras faciales y sus productos humectantes en cuencos de acero refrigerados y en cajas de plástico con etiquetas semejantes a las de las tiendas de ultramarinos. Old Navy exhibe sus camisas y sus camisetas en refrigeradores parecidos a los de las tiendas de alimentación, como si se tratara de carne o de queso. Cuando se es un ser puro, las marcas basadas en conceptos y en la estética de los productos no elaborados pueden resultar tan "auténticas" como vivir en un antiguo taller rehabilitado.

Pero examinemos otra vez la cuestión, a menos que queramos limitarnos a decir que la construcción de las marcas se limita a los artículos de moda como las zapatillas, los vaqueros o las bebidas *New Age*. La empresa Caterpillar, conocida sobre todo por sus tractores y su oposición a los sindicatos, también se ha dedicado a la construcción de la marca y ha lanzado la línea de accesorios Cat, compuesta por botas, mochilas, sombreros y cualquier cosa que tenga cierto *je ne sais quoi* postindustrial. Intel Corp., que fabrica piezas de ordenador que nadie ve y que pocos comprenden, transformó sus microprocesadores en una marca fetiche por medio de anuncios televisivos donde se veía a operarios vestidos con trajes espaciales *funky* que bailaban al compás de la canción *Shake Your Groove Thing*. Las mascotas de Intel lograron tal popularidad que la empresa ha vendido cientos de miles de muñecos que imitan a aquellos lustrosos técnicos danzarinés. Así, no es sorprendente que Paul S. Otellini, vicepresidente primero de ventas de la empresa, cuando se le preguntó sobre la decisión de diversificar los productos de la misma, respondiera que Intel es como la Coca-Cola: una sola marca y muchos productos.²⁹ Y si Caterpillar e Intel pueden hacerlo, podemos estar seguros de que las demás empresas también.

De hecho, existe una nueva variedad de teoría del marketing que mantiene que hasta los más ínfimos recursos naturales, si se procesan bien, pueden desarrollar identidades de marca, permitiendo así aumentar su precio. En un ensayo adecuadamente titulado "Cómo comercializar la arena", los ejecutivos publicitarios Sam I. Hill, Jack McGrath y Sandeep Dayal coinciden en sostener ante el mundo empresarial que con un plan de marketing adecuado nadie está obligado a seguir comerciando con artículos. "De acuerdo con las amplias investigaciones que hemos realizado, sostenemos que no sólo es posible comercializar la arena sino también el trigo, la carne de vaca, los ladrillos, los metales, el cemento, las sustancias químicas, el cereal molido y una

interminable serie de artículos tradicionalmente considerados inmunes al marketing".³⁰

Durante los últimos seis años y perseguidos por la experiencia terrible del Viernes de Marlboro, las multinacionales se han subido al tren con un fervor que sólo se puede calificar de religioso. El mundo de las empresas no habría de inclinarse nunca más para orar ante el altar del mercado de los artículos de consumo. En adelante, sólo veneraría las imágenes mediáticas. O para citar a Tom Peters, el hombre de las marcas: "¡Cread marcas! ¡¡Cread marcas!! ¡¡¡Cread marcas!!! Ese es el mensaje (...) para la década de 1990 y más allá"³¹.

Notas al pie

- ¹.- "Government Spending Is No substitute for the Exercise of Capitalist Imagination", Fortune, septiembre de 1938, págs. 63-64.
- ².- Ellen Lupton y J. Abbott Miller, Design Writing Research: Writing on Graphic Design, Nueva York, Kiosk, 1996, pág. 177
- ³.- Ronald Marchand, "The Corporation Nobody Knew: Bruce Barton, Alfred Sloan and the Founding of the General Motors "Family"", Business History Review, 22 de diciembre de 1991, pág. 825.
- ⁴.- Randall Rothberg, "Where the Suckers Moon", Nueva York, Vintage, 1995, pág. 137.
- ⁵.- Las estadísticas provienen de las predicciones del gasto publicitario de McCann-Erikson publicadas en Advertising Age y del Informe sobre Desarrollo Humano de las Naciones Unidas de 1998. La mayoría de los observadores de la industria calculan que el gasto en publicidad de las marcas globales en EE.UU. representa el 40% del gasto total que hacen en el resto del mundo por el mismo concepto. El gasto publicitario canadiense, que la industria calcula con menos rigor, muestra la misma tasa de crecimiento, pero con cifras inferiores. Entre 1978 y 1994, por ejemplo, la industria pasó de 2.700 millones a 9.200 millones (fuente: "A Report Card on Advertising Revenues in Canada")
- ⁶.- Yumiko Ono, "Marketers Seek the "Naked" Truth in Consumer Psyches", Wall Street Journal, 30 de mayo de 1997, pág. B1.
- ⁷.- Daily Mail, Londres, 17 de noviembre de 1997.
- ⁸.- Wall Street Journal, 14 de abril de 1998.
- ⁹.- Boston Globe, 21 de julio de 1993.
- ¹⁰.- Marketing Management, primavera de 1994.
- ¹¹.- Economist, 10 de abril de 1993.
- ¹².- Estadísticas correspondientes a EE.UU. tomadas de "100 Leading National Advertisers", Advertising Age, 29 de septiembre de 1993. En Canadá, el gasto general también bajó en un 2.95% en 1991 y volvió a reducirse en un 0.3 en 1993. (Fuente: "A Report Card on Advertising Revenues in Canada" 1995)
- ¹³.- Jack Myers, Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising, Parsippany, N.J., American Media Council, 1993, pág. 277.
- ¹⁴.- Guardian, 12 de junio de 1993.
- ¹⁵.- Shelly Reese, "Nibbling at Brand Loyalty", Cincinnati Enquirer, 11 de Julio de 1993, pág. G1.
- ¹⁶.- Scott Bedbury (como vicepresidente de Marketing de Starbucks, hablando a la Asociación Nacional de Anunciantes), citado en The New York Times, 20 de octubre de 1997.
- ¹⁷.- Howard Schultz, Pour Your Heart into It, Nueva York Hyperion, 1997, pág. 5.
- ¹⁸.- Tom Peters, "What Great Brands Do", Fast Company, agosto-septiembre de 1997, pág. 96.
- ¹⁹.- Geraldine E. Willigan, "High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight", Harvard Business Review, 12 de Julio de 1992, pág. 92.
- ²⁰.- Tom Peters, The Circle of Innovation, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1997, pág. 16.
- ²¹.- Jennifer Steinhauer, "That's Not a Skim Latte, It's a Way of Life", New York Times, 21 de marzo de 1999.
- ²².- Association of National Advertisers.
- ²³.- Wall Street Journal, 1 de abril de 1998, tomado de "Trends in Corporate Advertising, a joint project of National Advertisers and Corporation Branding Partnership, in association with the Wall Street Journal".
- ²⁴.- Donald Katz, Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World, Holbrook, Adams Media Corporation, 1994, pág. 25