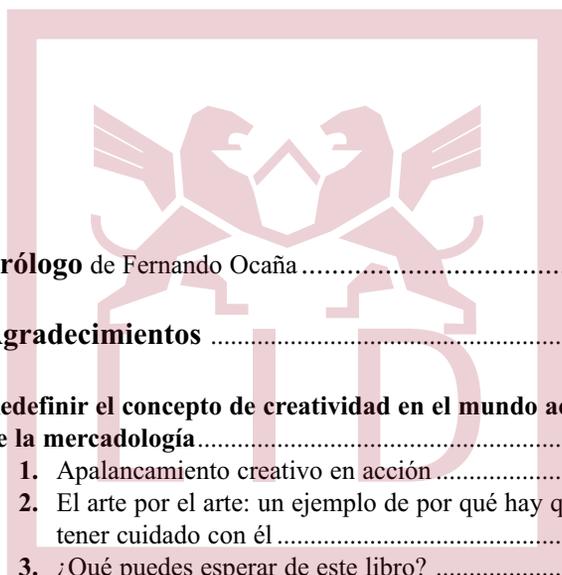


Índice



	Prólogo de Fernando Ocaña	9
	Agradecimientos	13
1	Redefinir el concepto de creatividad en el mundo actual de la mercadología	17
	1. Apalancamiento creativo en acción	25
	2. El arte por el arte: un ejemplo de por qué hay que tener cuidado con él	31
	3. ¿Qué puedes esperar de este libro?	34
2	Cómo superar la banalización de tu marca	37
	Cómo la conexión emocional adecuada liberó a Citibank de la trampa de la comodidad	
	1. Haz caso a tu peluquero	39
	2. ¿Hemos descubierto una verdad emocional relevante?	42
	3. Cómo iniciar una conversación con los buscadores de equilibrio	44
	4. Las grandes ideas lo aguantan todo	46
	5. Los buscadores de equilibrio triunfan en otros países.....	48
	6. El rigor y la creatividad pueden sacarte de la trampa de la banalización.....	50

3	Cómo luchar por la voz de tu marca51 Cómo United Airlines se mantuvo unida con sus viajeros frecuentes a pesar de las crisis <ol style="list-style-type: none"> 1. Disculpen las molestias53 2. ¿Qué hacer en caso de crisis nacional?54 3. Lo peor aún estaba por llegar57 4. Es la hora de volar61 5. Lo artístico funciona65
4	Cómo crear y aprovechar una ventaja en tu categoría69 Cómo un latiguillo sirvió para que Holiday Inn Express liderase su categoría <ol style="list-style-type: none"> 1. Comodones no, gracias70 2. No, pero anoche dormí en un Holiday Inn Express74 3. Anuncios de televisión para gente que no está nunca en casa78 4. Un campaña que sigue siendo inteligente83
5	Cómo solucionar un problema de marca grave85 Cómo Skoda salvo su marca del ridículo en el Reino Unido <ol style="list-style-type: none"> 1. Reírse de uno mismo89 2. Un acto de fe... y de estrategia.....93 3. Un grave riesgo que compensó97
6	Cómo revitalizar una marca de gran consumo madura99 Cómo una reliquia olvidada en el trastero relanzó Lee Jeans <ol style="list-style-type: none"> 1. Espíritu inquebrantable102 2. Cómo limpiar el trastero de una marca105 3. No lo puedes romper110 4. La esperanza es lo último que se pierde115
7	Cómo dinamizar la marca de una empresa establecida117 Cómo EDS escapó de la oscuridad de las marcas de servicios a empresas <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Merece la pena anunciarse en la Super Bowl?119 2. Buena idea, pero ¿es factible?122 3. Empieza el espectáculo126 4. Jugar para ganar131

8	Cómo elegir el mejor medio para tu mensaje.....133 Cómo BMW capturó a sus clientes usando la Red <ol style="list-style-type: none"> 1. James Bond nos da una lección sobre mercadología.....134 2. Conduciendo por la autopista de la comunicación136 3. ¿Podemos convencer a Guy Ritchie?140 4. ¿Quién va a querer ver películas en el ordenador?144 5. Las cifras148 6. Deja que los clientes se acerquen a ti152
9	Cómo anunciar una red de negocios bajo una sola marca...155 Cómo las Bahamas reorganizaron su oferta turística utilizando su propia marca <ol style="list-style-type: none"> 1. El archipiélago desconocido157 2. La visita a la <i>fábrica</i>160 3. Se buscan <i>turistas caribeños</i>163 4. Cinco millones de turistas: todo un éxito166 5. Las ventajas intangibles de la colaboración168
10	Cómo replantearse la forma de atraer al cliente171 Por qué el mercado ya no puede depender de una voz única <ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo lanzar una compañía aérea con amigos en vez de con dinero172 2. Un corsario británico captura a los últimos norteamericanos aislados del progreso178 3. Lo que mira Wall Street185 4. Gastar mejor, no gastar más.....188
	Lecciones aprendidas191 <ol style="list-style-type: none"> 1. La cultura obliga a tomar decisiones difíciles193 2. Cultura antes que beneficios a corto plazo (segunda parte).....196 3. Identificar y animar a los agentes culturales198 4. Despide a los imbéciles201 5. Pasarlo bien es una ventaja competitiva202 6. El futuro del apalancamiento creativo204 7. Pensamiento final205
	Notas207
	Sobre los autores.....211



Prólogo

Conocí a Pat Fallon allá por los años ochenta en Nueva York. Él buscaba y creaba oportunidades de lanzamiento internacional para su agencia y yo había firmado un intercambio de acciones de la mía, Tapsa, con la primera agencia norteamericana del momento, NWAyer. Mis viajes continuos a Nueva York como miembro del equipo mundial nos acercaron.

Coincidíamos en muchas cosas, los dos pretendíamos expandir nuestras agencias por el mundo y jugar en las grandes ligas, aunque, como él decía, los dos queríamos seguir siendo «emocionalmente independientes».

Nuestras conversaciones en aquel momento, como describe en *Exprime la idea*, ya anticipaban cómo veían él y sus socios nuestro trabajo: como resultado de una mezcla de creatividad, emprendimiento y mucho sentido común.

Pat Fallon y sus socios fueron capaces de fundar una de las agencias más creativas del mundo, con clientes a nivel mundial, a los cuales aportaron soluciones creativas con resultados probados en el transcurso de sus acciones.

Algunos ejemplos se detallan en este magnífico libro, en el que explica interesantísimos casos de éxito y sus razones.

Estos casos están redactados de forma muy concisa y con explicaciones en blanco sobre negro: es decir, los matices —que los habría— los ha omitido en beneficio de la comprensión fácil de ellos por parte del lector.

En todos ellos, la palabra creatividad está presente; Fallon recomienda ser devoto de ella, tener una fe inquebrantable en su poder y advierte de que, para algunos clientes, esta palabra puede asociarse con soberbia o con anuncios que ganan premios, pero no contribuyen a mejorar resultados.

Todos los que llevamos tiempo en este trabajo hemos vivido la incredulidad, la falta de comprensión o, por qué no, el miedo de nuestros clientes ante ideas atrevidas. Yo estoy de acuerdo con Fallon: hay que ser devotos de la creatividad. En cuanto a los premios, ¿hemos visto alguna vez una película que gane Óscars y no llene los cines? Lo mismo pasa con la publicidad: la buena gana premios y, además, vende.

Los premios no son más que el reconocimiento al esfuerzo, el amor por las ideas y la calidad de su ejecución y a conocer muy bien el producto. Fallon dedica buena parte en este libro a la necesidad de las agencias de cumplir todo esto: conoce el producto, escucha al consumidor y al cliente y, cuando acabes, ¡vuelve a escucharlos!

Otra variable de éxito fundamental para Fallon es el equipo. Es el elemento diferencial y más valioso de la agencia y que él define como «gente con carácter, curiosidad y talento». El autor comenta que hay que conseguir que tus equipos se sientan orgullosos de trabajar contigo y en tu agencia.

Opino lo mismo: un equipo es un producto en sí mismo, capaz de llegar a metas y conseguir objetivos concretos.

Muchas veces, jóvenes listos y dispuestos a crear su propia agencia me han preguntado, ¿cómo se hace un buen equipo? Mi respuesta siempre ha sido: «tráete al mejor en cada área; él te traerá al resto del equipo».

Querido lector, como he compartido muchas veces con Fallon, el talento atrae al talento.

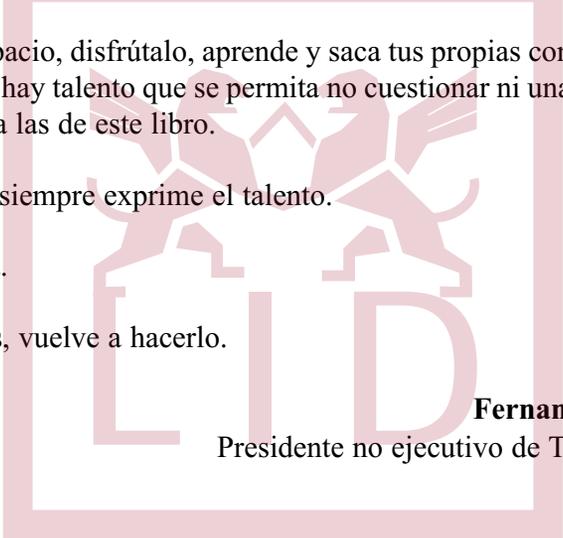
Pat ha sido un visionario de nuestro sector, con métodos y resultados probados a nivel mundial; fue capaz de expandir su agencia por medio mundo y será recordado como uno de los grandes de la publicidad mundial. *Exprime la idea*, sin duda, es prueba de todo ello.

Léelo despacio, disfrútalo, aprende y saca tus propias conclusiones, porque no hay talento que se permita no cuestionar ni una sola idea. Ni siquiera las de este libro.

El talento siempre exprime el talento.

Lee y crea.

Y, después, vuelve a hacerlo.



Fernando Ocaña
Presidente no ejecutivo de Tapsa/Y&R



Agradecimientos

El origen de este libro y de muchos de los casos que aquí se explican está en campañas que fueron seleccionadas para los EFFIE, premios que anualmente organiza la American Marketing Association de Nueva York para galardonar los mejores anuncios según su efectividad publicitaria. Queremos agradecer a esta institución el que haya elegido este criterio para premiar a los mejores, porque nos obliga a agarrar al toro por los cuernos y a rendir cuentas de una forma más seria. Alabamos su espíritu de celebración de la creatividad que realmente funciona.

Los casos premiados en los EFFIE fueron creados por nuestra gente *en la línea del frente*, los encargados de hacer los estudios de mercado, de destilar las estrategias, de crear las piezas y de asegurarse de que éstas llegan al mercado. Su entrega va mucho más allá de lo que podríamos entender por su deber como *soldados*. Son personas que aman su trabajo y que quieren hacer historia. Este libro trata sobre lo que tan bien saben hacer. Esperamos que haga justicia a su excelente trabajo. Son nuestros héroes y estamos inmensamente orgullosos de todos y cada uno de ellos.

También queremos darle las gracias a nuestros clientes. La máxima satisfacción en nuestro trabajo está en ayudar a llevar al mercado los productos de clientes inteligentes y atrevidos, y hacerlo de una forma

que funcione. Uno de los beneficios ocultos que obtenemos del día a día es, precisamente, lo que aprendemos de ellos. Son nuestros mejores maestros y, a menudo, se han convertido en amigos nuestros fuera de la oficina. Pat McGiniss, presidente de Nestlé Purina PetCare, ha sido cliente nuestro durante los últimos dieciséis años. Gracias a él hemos aprendido cómo aprovechar nuestra fama como agencia creativa para obtener resultados reales en el mundo de los bienes envasados. Muchos nos han dado la oportunidad de seguir trabajando con ellos cuando han cambiado de empresa: Jim McDowell en Porsche y BMW; Dick Brown en Ameritech y EDS; Jerry Dow cuando trabajaba en United y ahora que está en Vanguard Car Rental; Chris Hawken en Skoda y en Volkswagen Asia; y Amy Wilkins, en Children's Defense Fund y en Trust for Early Education. Se han convertido en socios que han ayudado a modelar nuestra empresa.

También queremos agradecer a la editorial Harvard Business School Press habernos insistido en que nos pusiésemos a escribir, incluso a pesar de que una agencia de publicidad no suele ser el tipo de autor con el que trabajan. Han sido comprensivos y pacientes al tiempo que se enfrentaban a una forma desconocida para ellos de capitalismo dirigido desde el hemisferio derecho del cerebro. Nuestra editora, Kirsten Sandberg, se ha mantenido inasequible al desaliento insistiendo en que fuésemos más claros y evitásemos todo tipo de exageraciones. Kirsten ha sido una animadora con un látigo y, gracias a su persistencia, este libro ha visto la luz. Marcy Barnes-Henrie, nuestra editora senior, y Betsy Hardinger, nuestra correctora, hicieron todo lo posible para que escribiésemos de una forma que consiguiese que nuestras madres se sintiesen orgullosas de nosotros a pesar de nuestros intentos de escribir como hablamos. Gracias también a Ralph Fowler, que se encargó de diseñar los interiores de la edición americana del libro. Un último agradecimiento al equipo de prensa de la editorial que se encargó de envolver y promocionar el libro en Estados Unidos: Dino Malvone, Julia Ely, Mark Bloomfield, Erin Brown, Todd Berman, Mike Fender, Zeenat Potia, Hollis Heimbouch y David Goehring.

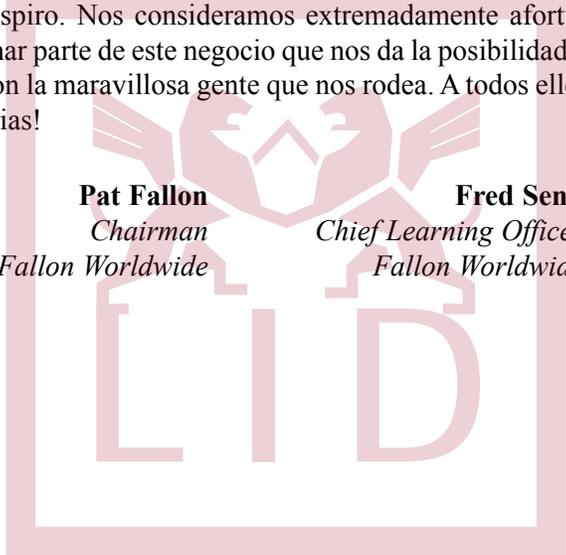
La tarea de escribir este libro fue soportable gracias al apoyo de nuestro agente John Larson, nuestro hombre en el mundo editorial. Sin su ayuda, probablemente, seguiríamos hablando de sentarnos en algún momento a escribir un libro.

Aquí, en Minneapolis, debemos dar todos los honores a la valentía de Kim Eskro, nuestro ayudante durante más de una década. Él ha sido capaz de mantener el rastro de las incontables versiones, de los anuncios, los cuadros, las fechas de entrega y de los cambios de humor de los autores primerizos con un trabajo a tiempo completo. También queremos darle las gracias a Susan Flynn, nuestra incombustible directora de archivo, que nos sorprendió con su increíble habilidad para encontrar datos precisos en nanosegundos en medio de una maraña de información acumulada a lo largo de dos décadas, y por ser capaz de volver a hacerlo cuando perdíamos sus notas.

El vigésimo quinto aniversario que celebramos con este libro nos permite un respiro. Nos consideramos extremadamente afortunados por poder formar parte de este negocio que nos da la posibilidad de trabajar cada día con la maravillosa gente que nos rodea. A todos ellos, ¡muchísimas gracias!

Pat Fallon
Chairman
Fallon Worldwide

Fred Senn
Chief Learning Officer
Fallon Worldwide





1

Redefinir el concepto de creatividad en el mundo actual de la mercadología*

En 1980, cuando empezamos a plantearnos la posibilidad de montar nuestra propia agencia, los términos de moda en el mundo de la publicidad eran el apalancamiento mediático [*media leverage*] y la mancha mediática [*media clout*]. Los anunciantes, en vez de comprar estratégicamente minutos de antena y espacio en las revistas, debían comprar tanto volumen como pudieran para ahogar a la competencia. Había estudios en los que se demostraba que la repetición insistente de un solo anuncio crea resistencia psicológica, pero las agencias de Madison Avenue se empeñaron en bombardear al consumidor... y pensaban que así conseguían resultados.

En nuestra opinión, la industria publicitaria se estaba desgastando y su papel era cada vez más irrelevante, y ahí vimos una oportunidad. En 1981 unimos nuestras fuerzas con Tom McElligott, Irv Fish y Nancy Rice y fundamos Fallon McElligott Rice (hoy Fallon Worldwide). Imaginábamos un nuevo tipo de agencia que se comunicaría con los consumidores de una manera atrevida, inteligente y atractiva que permitiese que nuestros clientes no tuvieran que gritar diez veces para que se les oyera una.

* Nota del editor: el DRAE acaba de incorporar la entrada marketing pero no ha incluido todavía marquetinero, marketinguero o similares y, por ello, preferimos seguir usando mercadología, mercadólogo, mercadológico y derivados, aunque, ciertamente, son menos utilizadas en el día a día de la industria.

Pasamos muchas noches reunidos hasta las tantas, planificando y redactando nuestro credo. Esos ideales, que aún sirven de guía para nuestra actividad cotidiana, se basaban en frases como «creemos en la familia como modelo de negocio», «es importante divertirse» o «el riesgo es nuestro amigo». Pero nuestro lema principal era el siguiente: «Ser devotos de la creatividad y tener una fe inquebrantable en su poder».

Al anunciar públicamente nuestra devoción por la creatividad, nos adentramos en un terreno peligroso. En el mundo de la mercadología y las comunicaciones, la creatividad suele asociarse con la soberbia, con el arte por el arte o con anuncios que ganan premios pero no contribuyen a mejorar los resultados del cliente. En el mundo de las grandes empresas, *creatividad* puede ser una palabra casi peyorativa. La innovación gana premios, pero la creatividad evoca imágenes de improvisación, de ejercicios creados para fomentar el espíritu de equipo, de vacuas incitaciones a salirse del camino trillado.

Al pensar en creatividad, nosotros pensábamos en los magníficos trabajos creativos de los años sesenta, la época dorada de la publicidad, cuando leyendas como David Ogilvy de Ogilvy & Mather o Bill Bernbach de Doyle Dane Bernbach revolucionaron el mundo de la mercadología y la comunicación y demostraron que también con creatividad podía conseguirse lo que pedía el cliente. Pensábamos, y aún pensamos, que el mundo de los negocios debe fomentar la creatividad para alcanzar los máximos niveles de excelencia. Considerábamos que el poder de la imaginación es el último recurso legal para conseguir una ventaja injusta sobre la competencia. Queríamos ayudar a nuestros clientes a superar a sus competidores, pero no gastando más, sino siendo más inteligentes, rompiéndonos la cabeza para sacar el máximo provecho de los presupuestos, exprimiendo las ideas en vez de vaciarles la cartera.

A esta novedosa idea le dimos el nombre de apalancamiento creativo [*creative leverage*] y la definimos como la práctica diaria que consiste en hacer que la creatividad sea responsable de cambiar el comportamiento de los consumidores.

A NEW ADVERTISING AGENCY FOR COMPANIES THAT WOULD RATHER OUTSMART THE COMPETITION THAN OUTSPEND THEM.



Left to right: Fred Stern, Account Service; Nancy Rice, Executive Art Director; Pat Fallon, President; Tom McElligott, Creative Director; Dr. Falk, Treasurer

As *The Harvard Business Review* once observed,

"...creativity is like peace. Everybody wants it, everyone seems to have some ideas about it, but nobody seems able to produce it."

Once every several years, however, an advertising agency with the ability to produce truly exciting, original and compelling advertising appears. Fallon McElligott Rice is such an agency.

Although we've just opened our doors, the campaigns we've created at past agencies are famous. They've won market share for our clients, and a lion's share of awards for us. They've been studied in journalism schools, and copied by competitors.

In every case, these campaigns *seemed* like they had more money behind them than they did.

The ideas were big, the budgets small.

WHAT WE BELIEVE.

At Fallon McElligott Rice we believe in advertising the way Ray Rubicam, Leo Burnett, David Ogilvy and Bill Bernbach once practiced it.

We believe that imagination is one of the last remaining legal means you have to gain an unfair advantage over your competition.

We believe you shouldn't have to repeat yourself ten times to be heard once.

We believe there is no such thing as a "me-too" product, only "me-too" advertising.

And we believe that great advertising is, has been, and always will be created in full partnership with great clients.

If you're beginning to have some questions about whether anybody out there is listening to your advertising, perhaps you should talk to us. Soon.

We have a lot of ideas, a lot of energy, and a lot to prove.

"I know that only about half of my advertising works. The trouble is, I don't know which half."
John Wanamaker

If you're spending money on advertising, you've probably wondered: Is anybody out there listening? The answer to that question may come as a shock.

Consider the following facts: American business will spend over \$54 billion on advertising this year.

According to one estimate cited in *The Journal of Advertising Research*, that money will buy over 200 thousand messages per person, or approximately 560 messages every day for every man, woman and child in America.

Of those 560 messages, the average person will notice only 76.

Of those 76, only 12 will be remembered.

And of those 12, 3 will be remembered negatively.

From 560 to 76 to 12 to 9 — an attrition rate of more than 98%! Sobering, isn't it?

But the news gets worse before it gets better.

THE CLUTTER TRAP.

In an effort to counteract the dwindling effectiveness of their messages, more and more companies increase their media frequency.

This leads to clutter. Advertisers like Wisk and Sarika, once content to run their shrill, tedious commercials several times a week, now may run them several times an hour, trying to bore their way into the consumer's consciousness.

Ironically, while the number of messages (and media costs) have doubled in the past several years, consumers now pay less attention than ever before.

In fact, a growing body of evidence suggests that increased frequency may actually be self-defeating.

In 1976 *The Harvard Business Review* warned,

"Heavy media spending can even work against you. ... repeated exposure to an advertisement may give rise to what psychologists label 'perceptual defense,' to irritation, or even to outright rejection."

RAISING AWARENESS, NOT BUDGETS.

It's clear that if you want your message to be one of the precious few that are remembered — the less than 2% — you've got your work cut out for you.

Outspending the competition is increasingly expensive and, as we've seen, may even work against you.

Instead of trying to *outspend* the competition, why not try to *out-think* them? With messages so interesting that even the most indifferent consumer will stop and look.

According to researcher Daniel Starch, one advertisement can outperform another advertisement for the same product in the same media at the same time by 500%.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the *spending level* of your advertising, but to increase the *interest level* of your advertising.

SCARCITY OF IMAGINATION.

Unfortunately, raising the interest level of your advertising is easier said than done. The creative imagination to make great advertising — advertising that builds bridges between products and customers — is rare.

FALLOON MCELLIGOTT RICE

89 South 9th Minneapolis, Minnesota 55402 Telephone 612-332-2445

Nuestro anuncio inaugural, 20 de julio de 1982.

La cantidad de texto utilizada es casi absurda, pero sentimos que era esencial publicar este manifiesto para articular nuestra visión. Veinticinco años más tarde, cuando las cifras son peores, y la globalización y la tecnología han cambiado el entorno de la mercadología, la solución sigue siendo la misma: aplicar la creatividad.

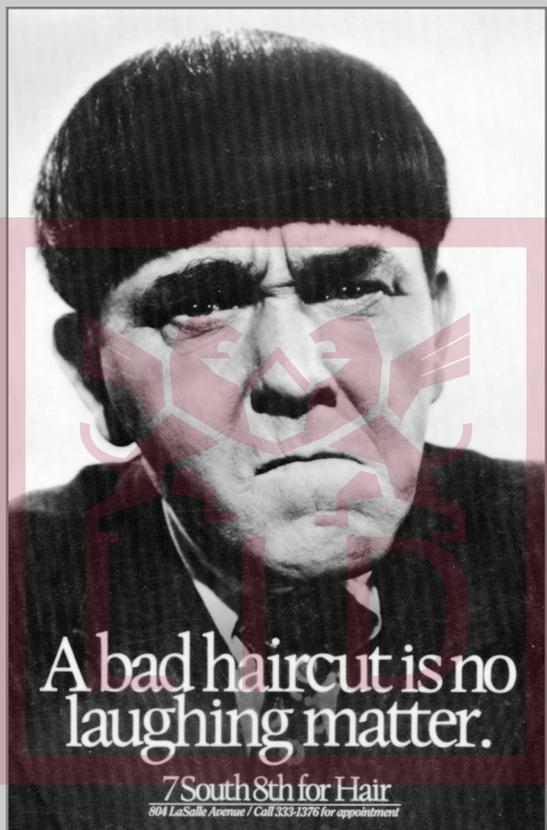
La primera prueba para el apalancamiento creativo

Nuestro primer cliente fue una peluquería de ámbito local con un nombre complicado: 7 South 8th for Hair, No podían permitirse grandes gastos. A lo más, poner anuncios pequeñitos en las bolsas de la compra y algún que otro cartel en las marquesinas de las paradas de autobús de la zona. No tenían ni un céntimo para producción. Nada. Cero. Tuvimos que desarrollar una campaña publicitaria sin las convenciones habituales en el sector: ni modelos, ni estilistas... ¡ni siquiera un fotógrafo!

Así que hicimos lo contrario de lo que suele hacerse en los anuncios sobre moda y gente guapa. Pusimos fotos de famosos con cortes de pelo horrorosos. Sobre la famosa foto de Einstein con el pelo revuelto incluimos el texto «Con un mal corte de pelo, cualquiera parece tonto». Sobre una imagen de la moneda de dólar dedicada a la sufragista Susan B. Anthony (que tuvo una acogida más bien fría en EE.UU.), escribimos «Con un mal corte de pelo, te quitan rápido de la circulación». Manipulamos fotos de Richard Nixon, Betty Boop y otros cortes de pelo horribles que todo el mundo reconoce. La campaña gustó tanto entre el mercado objetivo que la gente empezó a robar los carteles de las paradas.

A primera vista, puede parecer que los anuncios de 7 South 8th for Hair se limitaban a captar la atención, pero las semillas de un verdadero apalancamiento creativo estaban ahí. Mick Freund, uno de los dueños de la peluquería, era una de esas personas a las que les gusta el riesgo y, además, tenía un sentido del humor muy irreverente. Los anuncios encajaban muy bien con su personalidad y le dieron sentido a una campaña que, de otra manera, habría resultado sosa y olvidable. Además, el chiste que daba pie a la campaña se basaba en una verdad emocional: todo el mundo se identifica con la humillación cotidiana de tener el pelo horroroso. Pero lo más importante es que la campaña obtuvo resultados. En el primer mes, los ingresos subieron un 62% respecto al mes anterior y un 68% respecto al mismo mes del año

anterior. Después, la peluquería siguió experimentando un crecimiento de más del 10% durante los siguientes catorce meses. Y todo, gracias a la creatividad, no al dinero.



A tazón.

Esta campaña no poseía el componente de rigor estratégico del auténtico apalancamiento creativo, pero utilizar la imagen del cómico Moe Howard como modelo masculino para una peluquería («Un mal corte de pelo no es cosa de risa») realmente fue una buena idea.

El apalancamiento creativo es un intento de aprovechar y combinar todo el potencial del cerebro, la meticulosidad del hemisferio derecho y el sentido artístico del izquierdo. Implica rechazar las convenciones, asumir riesgos y buscar grandes verdades humanas, sin perder por ello el rigor en la investigación ni la valentía en la ejecución. El apalancamiento creativo aparece en todas las fases del desarrollo y ejecución de una campaña de mercadología. Y aparece en todos los puestos de un equipo, no sólo en los que tradicionalmente se asocian con la creatividad (como los redactores y los directores artísticos).

Veamos un sector tan estudiado como el de los productos envasados. Nestlé Purina, uno de nuestros clientes, estaba sufriendo un problema que afecta a muchas empresas: la banalización de la categoría y la pérdida de atractivo de su marca principal, Purina Dog Chow. En 1994, las ventas empezaron a patinar. Habían aparecido nuevas marcas de primera fila y los consumidores tenían muchas más opciones. Las tiendas especializadas en animales y las grandes superficies estaban abriendo nuevos canales de distribución fuera del supermercado, lugar que, desde siempre, había sido el bastión de Purina. Hasta la gente que confiaba en la marca compraba sus productos con mucha menos frecuencia.

En principio, cabría pensar que en los anuncios de comida para perros no hay mucho sitio para nuevas ideas. El Departamento de Agricultura de EE.UU. exige que las comidas para animales de compañía sean nutricionalmente completas y equilibradas, lo que hace que sea difícil destacar un producto por sus características y ventajas. Además, las convenciones publicitarias de la categoría están muy asentadas. Se puede escribir un anuncio de comida para perros casi de memoria: un Golden Retriever de pelo lustroso saltando y jugando con una familia feliz que lo quiere. Para dar un toque de credibilidad nutricional, aparece en plan cameo un amable veterinario, con bata blanca de laboratorio y todo. Al final, el perro meneaba el rabo.

En las agencias de publicidad, los planificadores [*planners*] se encargan de interpretar el mercado, entender al cliente y mantenerse

al día de las tendencias vigentes en la categoría. Normalmente les pedimos a nuestros planificadores que sean creativos al plantearse la forma de facilitar el aprendizaje de la marca por parte del consumidor. En este caso, las limitaciones legislativas de la categoría hacían que ese reto les resultara especialmente complicado. Para inspirarse, devoraron todos los trabajos de investigación y estudios de seguimiento existentes y sacaron dos conclusiones importantes. La primera, que no había ningún problema con la marca Purina, casi todos los dueños de animales confiaban en ella. La segunda, que Purina no necesitaba buscar nuevos clientes, el problema era que sus clientes compraba Dog Chow menos frecuentemente, pero todavía no entendíamos por qué.

Constantly switching your dog's food can lead to finicky eating.

It's natural to think your dog wants variety. But by constantly switching his food, you could be training him to be a finicky eater. The fact is, a consistent diet of one nutritious food is actually healthier for dogs. That's why you can feel good about feeding your dog Purina® Dog Chow® brand dog food every day. With all the taste and nutrition dogs need. To make those bad eating habits disappear. 🐕

Purina® Dog Chow® Every Day.

Aquí puedes ver el anuncio «Indigestión» para Purina.



Buen chico. Purina convirtió una tendencia descendente de ventas en beneficios enseñando a sus consumidores que los cambios en la alimentación podían dañar el sistema digestivo de sus perros. El lema era claro: «El cambio constante en la alimentación de tu perro puede hacerle un tiquismiquis».

Así que el equipo de planificación empezó por lo que los creativos suelen hacer cuando la situación les frustra: desecharon todas las premisas sobre lo que una marca de comida para perros puede significar para el consumidor. Empezaron de cero. En vez de llevar a cabo las típicas encuestas telefónicas impersonales, los planificadores recurrieron a los amigos que tenían perros y pasaron largas horas en sus casas observando la interacción entre el perro y la familia. El objetivo era descubrir qué hace que el dueño de un perro se decida por una marca u otra.

Para su sorpresa, los planificadores descubrieron que la gente puede dividirse en dos grupos. Un grupo le daba a sus mascotas una dieta regular y la misma marca de comida. Este grupo lo formaban criadores, cazadores y adiestradores, personas conscientes de que los veterinarios recomiendan una dieta regular. Aunque a menudo nos parecen pequeños cubos de basura con patas, la verdad es que los perros tienen un estómago muy sensible. El segundo grupo trataba al perro como uno más de la familia. Pensaban que los perros, al igual que las personas, quieren variedad, así que le compraban a su perro una bolsa de comida diferente cada vez que iban a la tienda. Lo que motivaba la compra era el antropomorfismo, no la salud del perro.

El equipo puso a prueba esta idea y descubrieron algo muy interesante: cuando la gente sabe que a los perros les viene mejor una dieta regular, se dejan de experimentar y compran una sola marca. Como ya conocían la marca Purina y confiaban en ella, muchas personas volvían a Dog Chow. Utilizamos esta conclusión, simple pero muy convincente, para desarrollar el mandato [*briefing*] creativo, un análisis resumido de la situación que nos marca la dirección a los equipos creativos y de medios: «Cuando tienes niños, te gusta darles comida variada. A la gente que tiene perros le suele pasar lo mismo con sus mascotas. Es un error. La variedad en la dieta puede dañar el sistema digestivo de un perro. Para que su perro esté más sano y sea más feliz, lo mejor es darle a diario y de manera regular su ración de Purina Dog Chow».

Durante los siguientes dos años, hicimos publicidad basándonos en ese mensaje tan sencillo. La campaña pretendía ser atractiva y también tener un poquito de humor, pero en ningún caso se alejaba de la verdad esencial: lo más sano para su perro es una dieta regular.

Los resultados para Purina fueron impresionantes. La campaña centraba el mensaje de Dog Chow en enseñar al consumidor una sola idea muy sencilla y bien conocida por veterinarios, criadores y adiestradores. De esta manera, Purina transformó las pérdidas en beneficios. Un solo pensamiento bien expresado sirvió para darle la vuelta a una situación de crisis e hizo que una categoría atenazada por la falta de interés del consumidor y la generalización de sus productos lograra un crecimiento de dos cifras. En los dos primeros años de la campaña, las ventas crecieron un 12% al año. Eso equivale a más de 45 toneladas de comida para perros, es decir, unos ingresos adicionales de 35 millones de dólares sin realizar ni un solo cambio en los precios ni en la distribución¹. Lo único que cambiamos fueron los hábitos de compra del consumidor.

A eso nos referimos cuando hablamos de exprimir la idea.

1. Apalancamiento creativo en acción

En libros como *La muerte de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*, de Al Ries, los expertos certifican la defunción de la publicidad y no estamos totalmente en desacuerdo con esa opinión. Entrar en los hogares durante el horario de máxima audiencia televisiva resulta ahora más caro: el coste por mil personas ha pasado de 7,64 dólares en 1994 a 19,85 en 2004. Por consiguiente, su impacto ha descendido de forma espectacular². En 1965, el 34% de los adultos encuestados recordaba al menos una de las marcas que habían visto anunciadas en televisión la noche anterior. En 2000, esa cifra había bajado hasta el 9%³. No es de extrañar, por tanto, que el 71% de los anunciantes se quejen de estar gastando cada vez más dinero y llegando cada vez a menos gente.

Entonces, ¿cuál es el lugar de las agencias de publicidad tradicionales en este nuevo escenario? El 90% de la población norteamericana posee algún aparato que permite seleccionar la programación y limitar su exposición a los mensajes comerciales, el 57% se ha apuntado al registro nacional de bloqueo de llamadas comerciales y el 20% tiene algún tipo de programa que limita la recepción de publicidad en sus ordenadores. ¿Para qué molestarse en diseñar campañas de mercadología masivas a la antigua usanza?⁴ Según un informe de Forrester Research titulado *The Consumer Ad Backlash Worsens* [Los consumidores, cada vez más molestos con la publicidad], el 52% de los estadounidenses se quejan de que los anuncios les impiden disfrutar de lo que están viendo o leyendo⁵. Entonces, ¿cuál es el sentido de nuestra existencia como publicistas?

Estas preguntas pueden encontrar una respuesta al menos parcial en el uso de métodos y canales mercadológicos no convencionales. Pero, en nuestra opinión, la clave reside en algo más fundamental. Las historias de este libro servirán para demostrar que la comunicación en todos los medios, antiguos o nuevos, incluso en el criticadísimo anuncio de la Super Bowl, puede resultar tremendamente efectiva si el trabajo se apoya en una sólida investigación, una estrategia rigurosa y una ejecución adecuada. Ahí es donde entra en juego el apalancamiento creativo, que nos ofrece las herramientas necesarias para llegar a los consumidores que no quieren oír hablar de nosotros y hacerlo divirtiéndolo, sin molestar a nadie.

El concepto de apalancamiento creativo surgió como reacción al apalancamiento mediático, pero al evolucionar se ha convertido en algo más esencial. Es difícil de definir y más difícil todavía de expresar en forma de buena práctica. En los últimos 25 años hemos elaborado siete directrices que nos han ayudado a aumentar nuestro índice de éxito en la resolución de problemas mercadológicos y la creación o valorización de marcas. Estos principios no son un proceso que haya seguir paso por paso, pero sí que pueden ayudarte a empezar en este sistema de expresar la idea.

Los siete principios del apalancamiento creativo

1. Empieza siempre de cero.
2. Exige una definición lo más sencilla posible del problema comercial.
3. Descubre una emoción propia y exclusiva.
4. Persigue una gran idea, no un gran presupuesto.
5. Asume riesgos estratégicos.
6. Colabora o desaparece.
7. Escucha con atención al cliente... y luego vuelve a escucharle.

Empieza siempre de cero

Como hemos visto al hablar de la campaña de Purina, a veces vale más detenerse, respirar hondo y repensar el problema de mercadología desde el principio. Por ejemplo, en la Segunda Guerra Mundial, los investigadores militares británicos estudiaron al detalle el daño que sufrían los aviones aliados que volvían de bombardear Alemania. Estadísticamente, la parte más dañada de los aparatos era la cola, así que se ordenó reforzarla. Pero se estaba resolviendo el problema equivocado. La investigación se centraba en los aviones que volvían y no tenía en cuenta lo que le había pasado a los aviones derribados. Cuando los investigadores se dieron cuenta de que esos aviones perdidos habían sufrido daños en el fuselaje y las alas, ordenaron acciones más efectivas. Si no empiezas de cero, te quedarás con la forma de ver las cosas de los que lo estudiaron antes que tú.

Exige una definición lo más sencilla posible del problema comercial

En la campaña presidencial norteamericana de 1992, James Carville colocó un letrero en la sede central de la campaña de Clinton: *It's the economy, stupid* [Es la economía, imbécil]. La frase nunca fue un argumento oficial ni se utilizó como lema en anuncios de televisión, pero sirvió para centrar la estrategia de campaña en el motivo de preocupación principal que tenían los votantes aquel verano.

En un lenguaje un poco bíblico, podríamos referirnos a esta oportunidad como «la frase caída del cielo». En Fallon lo llamamos reduccionismo implacable. En un mercado donde resulta difícil encontrar auténticas diferencias entre productos (y más aún comunicarlas), la simplificación del problema mercadológico es una tarea esencial. En el programa de formación de nuestra agencia, los ejecutivos de cuentas aprenden 127 preguntas divididas en tres campos diferentes. Estas preguntas permiten encontrar el dato concreto sobre el consumidor que sirve de punto de partida para la solución. En juicingtheorange.com puede consultarse esa lista de preguntas que utilizamos como guía para analizar las situaciones.

Descubre una emoción propia y exclusiva

En su libro *How Clients Think*, Gerald Zaltman, profesor de la Harvard Business School y miembro del Mind, Brain and Behavior Institute de Harvard, sugiere que los anunciantes pueden acudir a la ciencia en busca de información sobre cómo funciona nuestro cerebro. Según Zaltman, los estudios de mercado suelen dar por sentado que en nuestras decisiones predomina la lógica y que las emociones tienen un papel secundario. Pero, en realidad, lo que nos dice la ciencia es que nuestras emociones tienen un papel crucial en la codificación, el almacenamiento y la recuperación de los recuerdos, los cuales, a su vez, sirven de base para nuestras decisiones. «Si la idea no tiene relevancia emocional para nosotros», señala Zaltman, «es improbable que la almacenemos y, por tanto, no podremos utilizarla con posterioridad»⁶. En otras palabras, si un anunciante se decanta por la razón y no por la emoción, nos olvidaremos de él. Por eso insistimos en descubrir una emoción exclusiva, una emoción de la que nos podamos apropiar. Primero analizamos la categoría en busca de emociones que nuestros competidores no hayan detectado o aprovechado adecuadamente. A continuación viene el momento del ataque preventivo: un mensaje atrevido y atractivo que sirve de conexión entre la marca de nuestro cliente y el modo de vida del público. Cuando la competencia descubre la misma emoción, ya es demasiado tarde: nuestro cliente ya es dueño de esa emoción.

Persigue una gran idea, no un gran presupuesto

A diferencia del whisky o la cerveza, el vodka era una hoja en blanco en lo que se refiere a imagen como producto hasta que, en 1981, TBWA puso el primer anuncio de Absolut en *The New Yorker*. No se decía nada sobre el sabor ni la suavidad del producto. Sólo se apreciaba la botella de Absolut, su silueta y el inconfundible halo místico que se creó en torno a ella. En ausencia de diferencias significativas entre productos, la marca adquirió un dominio total en su categoría gracias a la fuerza de su publicidad y a la fuerza de la imagen que creó en la mente del consumidor.

La campaña de Absolut alcanzó el apalancamiento creativo desde el diseño. Sin más contenido que la forma de la botella y un inteligente juego de palabras, Absolut invitaba a la gente a participar en la evolución visual de la historia. ¿Qué mejor publicidad que tener a tu público intrigado por saber cuál va a ser tu próximo paso?

En 1981, las ventas de Absolut apenas superaban los 100.000 litros al año. En 1989, eran de 29 millones de litros al año. Diez años después, llegaban a los 58 millones de litros por año⁷. Todas las primeras marcas de vodka que han surgido desde entonces deben su éxito a Absolut.

Asume riesgos estratégicos

En 1990, General Motors lanzó la nueva marca Saturn para competir con los utilitarios que venían de Japón. Aparte de la calidad de la mano de obra, no había gran cosa que llamara la atención de los estadounidenses, ni en el diseño ni en la ingeniería. Pero la agencia Hal Riney descubrió en su estudio de mercado que a la gente no le interesaba que le vendieran un *nuevo coche* norteamericano, sino que le ofrecieran una *nueva experiencia* de compra de un coche. Hoy día, la idea de «Una clase diferente de fabricante de coches» parece una idea lógica e intuitiva, pero GM y Saturn asumieron el riesgo de no basar su imagen de marca en el coche. Lo que hicieron fue replantearse de forma radical la relación entre el comprador y el concesionario. Esta posición exigía un compromiso total por parte de los trabajadores, los concesionarios y los vendedores, y todos

salieron airosos del envite. En nuestra opinión, el auténtico riesgo para GM hubiera sido ignorar la verdad emocional que habían descubierto los planificadores de Rainey. (Tras el éxito inicial, Saturn empezó a descuidar la ventaja que había creado. Volvió a sonar igual que los demás. Una pena). Cuanto más complejo es el problema mercadológico, más riesgos exige el apalancamiento creativo. Si tú no asumes esos riesgos, lo harán tus competidores.

Colabora o desaparece

El 19 de abril de 2005, el gobierno de EE.UU. publicó sus nuevas orientaciones dietéticas. Dos equipos de dos marcas del grupo PepsiCo ya estaban preparados para responder. Actuaron de forma inteligente, como auténticos corsarios mercadológicos. El día que las orientaciones llegaron a las portadas de los periódicos, Quaker Oats y Tropicana decidieron trabajar juntos: en vez de hacer cada uno un anuncio de cuarto de página, hicieron uno conjunto a media página con el titular «Logra la mitad de tu ración diaria de fruta y cereales mientras sigues en zapatillas». Quedó claro que la colaboración entre los departamentos de medios, relaciones públicas y publicidad de las dos empresas y la perfecta sincronización de sus mensajes les permitieron obtener una repercusión mediática mucho mayor que si hubieran trabajado por separado.

La colaboración ya no es una alternativa ni una opción. Se ha vuelto esencial y la cuestión es gestionarla lo mejor posible. Robert Kelley, de la Carnegie Mellon University, lleva años preguntando a gente de diversas empresas la misma pregunta: «De los conocimientos que necesitas en tu trabajo, ¿qué porcentaje guardas en tu propia memoria?». En 1986, la respuesta estaba alrededor del 75%; en 1997, había bajado a entre el 15 y el 20%⁸.

Escucha con atención al cliente... y luego vuelve a escucharle

A nuestro parecer, la única manera de no caer en la trampa de la banalización dentro de una categoría es escuchar a los clientes para mejorar la proposición de valor añadido sin rebajar el precio del producto. Por ejemplo, Best Buy, uno de los gigantes de la distribu-

ción de productos electrónicos, analizó a la competencia y se dio cuenta de que no le gustaba lo que veía. Wal-Mart tenía una estrategia que hacía muy difícil competir con ellos en precio y Amazon.com había tomado la delantera en el campo de las compras electrónicas, el colmo de la comodidad.

Best Buy habló con sus clientes para saber qué tipo de experiencia de compra quería la gente, es decir, qué buscaban de los productos electrónicos. Pero fueron aún más allá: sus investigadores acompañaron a las tiendas a los compradores y actuaron como antropólogos que estudiaran una cultura extraña para ellos. Preguntaron qué podían hacer mejor.

Escucharon a los clientes tanto en sus propias tiendas como en las de los competidores y detectaron cinco sectores demográficos diferentes, cada uno con sus propias necesidades de información y preferencias de compra. Tras este estudio, Best Buy reformó por completo su estructura de funcionamiento para servir a esos cinco sectores en entornos claramente diferenciados. Por ejemplo, ahora pueden atender a la típica supermamá preocupada por sus hijos, saben exactamente la ayuda que esa mujer necesita y la experiencia de compra que busca. El esfuerzo empieza a dar sus frutos. En 2005, las nuevas tiendas piloto presentaron un índice de crecimiento que doblaba el de las antiguas tiendas piloto⁹.

Los consumidores saben más que nunca sobre el uso de la mercadología. Si se les implica desde un principio en el estudio de mercado y se les formulan las preguntas adecuadas, estarás más cerca de encontrar la mejor manera de conectar con ellos.

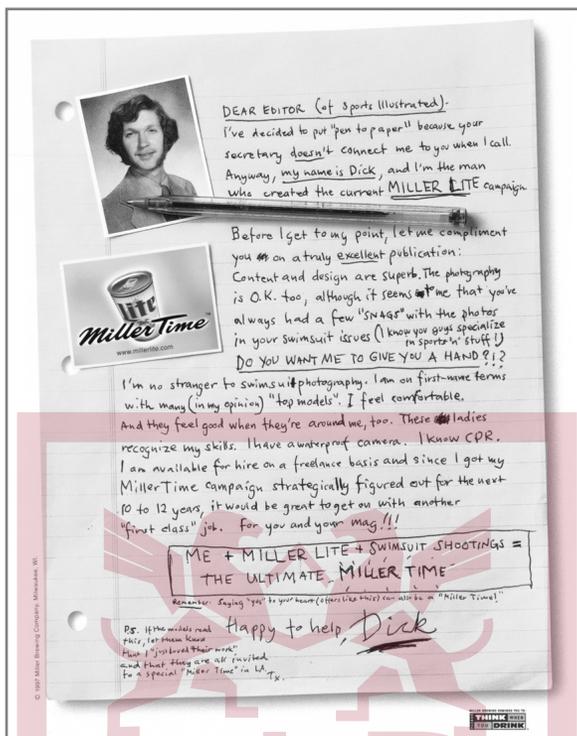
2. El arte por el arte: un ejemplo de por qué hay que tener cuidado con él

Cuando fallamos, es porque hemos pasado por alto al menos uno de nuestros principios. Por ejemplo, en 1998, la cervecera Miller Brewing Company nos contrató para que les ayudáramos con Miller Lite que pasaba por dificultades. Miller Lite no ganaba contra Bud Light en las catas ciegas y tenía menos músculo de distribución y presupuesto mercadológico que Budweiser. Las ventas caían en picado y la marca tenía un auténtico problema.

Cuando fundamos la empresa, nuestro sueño era resolver este tipo de problemas mercadológicos: una gran categoría, una gran repercusión mediática a escala nacional y un problema aparentemente insuperable. Donde otros habían fallado, nosotros acudiríamos al rescate. Nuestro diagnóstico fue que la marca Miller Lite había perdido el norte y no tenía suficiente personalidad. En otras palabras, le faltaba fuerza. Miller estaba de acuerdo. Para socavar el dominio de Budweiser, nos decidimos por una campaña que distinguiera a Miller de Bud, que le diera una personalidad única, alocada e irreverente y que apelase a la famosa Generación X y a su amor por la ironía y el absurdo.

En la investigación preliminar descubrimos que el concepto de hora Miller [*Miller Time*] sobre el que se habían basado campañas anteriores aún tenía recuerdo en el mercado. De hecho, a nuestro mercado objetivo de hombres jóvenes le seguía llamando la atención el concepto a pesar de que no estaban seguros de su significado. Íbamos a redefinir la hora Miller. Las respuestas de nuestros consumidores objetivos dejaban claro que los mejores momentos para beber cerveza vienen de manera espontánea, sin planificarlos, y así desarrollamos la idea de «En la hora Miller puede pasar cualquier cosa».

En los tres años siguientes, creamos más de 150 anuncios de televisión y prensa, algunos verdaderamente divertidos. En uno de los más populares, un tipo está bailando el *twist* delante de una botella de Miller Lite porque en las instrucciones pone *Twist to Open* [*twist* de girar el tapón, no de bailar el *twist*]. Pero nos pasamos. Muchos de los anuncios resultaban demasiado raros y absurdos. Algunos parecían sacados de un festival de cine de arte y ensayo. En julio de 1997, se podía leer en la revista *Brandweek*: «Quizá una de los casos más atrevidos de reposicionamiento de marca en los últimos tiempos haya sido la campaña hora Miller, una serie de anuncios irreverentes e inmaduros realizados por Dick (el ficticio creativo superestrella protagonista de la campaña) que han provocado una clara división en dos grupos, con reacciones favorables entre los espectadores de menos de 34 años y una absoluta indiferencia entre el resto del público»¹⁰.



«Querido editor».

Este anuncio fue publicado en *Sports Illustrated*.

Pensábamos que los anuncios para Miller eran muy divertidos pero, sin una estrategia clara y con un estilo que nos alejaba de los distribuidores, la campaña no obtuvo el éxito esperado por la empresa.

Aparte de la acogida que tuvieron nuestros anuncios, había otros dos problemas aún más serios y profundos. El primero, que nos olvidamos de la cerveza. Y el segundo y principal, que al analizar el problema comercial de Miller nos dejamos un aspecto clave para el éxito de cualquier fabricante de cerveza: los distribuidores. Los distribuidores de Miller eran de una generación anterior a nuestro mercado objetivo y habían asistido al despegue de Miller Lite en la década anterior gracias a una campaña repetitiva pero estratégicamente impecable, la de los jugadores de fútbol americano que discutían a gritos «¡Sabe muy bien! ¡Llena menos!». Nuestro experimento colmó la paciencia de los distribuidores, que se sin-

tieron desplazados por anuncios como el del tipo con el disfraz de castor que atacaba una cabaña de troncos.

Sin el apoyo de los distribuidores y sin una estrategia clara que justificara estas locuras, la *campana Dick* se convirtió en un ejemplo de creatividad incontrolada. No cumplimos casi ninguno de nuestros principios básicos.

3. ¿Qué puedes esperar de este libro?

En los últimos 25 años hemos tenido más éxitos que fracasos. No somos una agencia de gran tamaño. Estamos en el puesto 28 en EE.UU. y tenemos 500 empleados en todo el mundo. Pero sí nos gusta pensar que les damos a nuestros clientes lo que necesitan. En todo este tiempo, hemos tenido la suerte de trabajar con clientes como The Wall Street Journal, Federal Express, Porsche, Prudential Insurance Company, Nikon, QUALCOMM, Nuveen Investments, Starbucks, Microsoft, Georgia Pacific, Kitchen Aid, Saint Paul Travelers Insurance, la BBC y la NBC.

La razón por la que hemos escrito este libro nace de nuestro deseo de compartir con otros la idea de que el apalancamiento creativo, tal como lo definimos nosotros, puede servir de guía para resolver problemas de mercadología y gestión de marcas. Vamos a contar diez historias con las que pretendemos explorar el concepto de apalancamiento creativo desde todos los ángulos. Hemos analizado nuestros 25 años de historia y seleccionado diez clientes que no podrían ser más diferentes entre sí: una compañía aérea que estaba contra las cuerdas, un fabricante de vaqueros con una imagen pasada de moda, una empresa de teléfonos móviles con espíritu rebelde, un gigante de la tecnología que se estaba quedando obsoleto, un banco que no quería parecer un banco y un famoso destino turístico del que casi nadie sabía nada. Por el camino hablaremos de revistas, coches de lujo, una bolsa virtual y muchas otras cosas.

Muchas de estas campañas ya han sido comentadas en la prensa general y especializada y algunas incluso se han estudiado en pro-

gramas de MBA. Nosotros te vamos a contar lo que ocurrió entre bambalinas. Vivirás los momentos en punto muerto y los de ¡eureka!, verás cómo se asume un riesgo de forma calculada y comprobarás los frutos que da la colaboración al más alto nivel. Cada caso es una lección de cómo aplicar el concepto del apalancamiento creativo. Sabrás por qué Lee confió su futuro en el mercado de vaqueros para hombre a una muñeca de porcelana de los años treinta, por qué BMW renunció a su presupuesto de televisión para producir cortos que se emiten por Internet y cómo la empresa de servicios informáticos EDS se jugó el todo por el todo con un anuncio de 3 millones de dólares en la Super Bowl. Y eso que los anuncios de la Super Bowl son una apuesta arriesgada hasta para los productos de consumo.

Al final de cada historia hablaremos de los resultados comerciales. Dado que cada cliente cuantifica los resultados a su manera, dependiendo de la industria en que esté, haremos lo posible por presentar nuestro papel en un contexto comercial y empresarial adecuado. El criterio último para medir el apalancamiento creativo son los ingresos que hacen posible el crecimiento rentable, pero nuestros clientes también tienen otras metas: mejorar su imagen cara a la opinión pública, promover un mayor conocimiento de marca, aumentar la intención de compra o incluso incrementar el precio de sus acciones.

Dado el bajo rendimiento del dinero invertido en publicidad, tienes todo el derecho a ser escéptico respecto a la eficacia que pueda tener la publicidad creativa. No es nuestra intención utilizar estas historias para demostrar que el apalancamiento creativo contribuye a replantear los modelos de negocio, pero sí esperamos demostrar que tuvo un papel importante a la hora de generar resultados cuantificables y ayudó a solucionar problemas mercadológicos y de marca. Presentaremos las pruebas lo mejor que podamos y dejaremos que tú decidas.

El capítulo 10 trata sobre la importancia de los aspectos culturales para fomentar la creatividad. Estamos convencidos de que en tu organización tienes más creatividad de la que percibes y también de

que puedes encontrar esa creatividad, desarrollarla y utilizarla de forma más eficaz que hasta ahora. También esperamos derribar algunos mitos sobre la creatividad que, por desgracia, llevan aparejados una carga muy negativa en el mundo de los negocios. En 1997, el *California Management Review* publicó un estudio en el que se analizaba lo que expertos en campos tan dispares como la física, el arte y los negocios sentían al pensar en determinados conceptos abstractos (sabiduría, inteligencia, creatividad...). Según los autores del estudio, «en la mayoría de los campos apenas había relación entre los comportamientos considerados característicos de una persona sabia, pero en el grupo de los empresarios, la relación [con la creatividad] era negativa: Los empresarios tendían a opinar que es poco prudente ser creativo»¹¹.

Estamos seguros de que, cuando llegues al final del libro, pensarás que lo imprudente es no ser creativo.

