



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN: COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO**

**ANÁLISIS DEL ROL DEL PERSONAJE ICÓNICO EN LA MARCA. CASO
“DROPPY MAGISTRAL ARGENTINA”**

**Tesista: Alejandro Betancourt Buzás
Tutor Académico: Jorge Ezenarro
Tutor Empresarial: Gregorio Hidalgo y López**

Caracas, junio de 2006

Agradecimientos

En este momento, veo cómo desfilan ante mí memorias de cinco años que únicamente ahora me doy cuenta de que serán irrepetibles. Es una mixtura de sentimientos difícil de explicar: la emoción de graduarme contra la nostalgia de mi gente; la implacable noción del paso del tiempo contra el satisfactorio sentimiento de superación; la bienvenida de una oficina contra la despedida de un salón.

Siento que debo estas palabras a mucha gente que ha estado siempre allí para mí, creyendo, apoyando, alentando, aconsejando, exhortando, levantando, y comprendiendo. Siento que esto que hoy logro finalmente ser con la consecución de esta etapa, no es más que la viva realización de la fe que muchos tuvieron en mí cuando incluso ni yo creía que era posible. Por eso, no puedo hacer más que agradecerles...

A ti, Mami, por simplemente hacerme sentir el hijo más querido del mundo; por darme tu apoyo para avanzar, tu confianza para emprender, tu hombro para llorar, tus palabras para consolar, tu fe para ayudarme a creer, y por hacer de mí esto que hoy soy. Sin ti no es que no hubiera podido lograrlo, ¡es que ni siquiera habría tenido las fuerzas para intentarlo! Siento que la vida me premió contigo sin haber hecho nada para merecerte... por eso todos los días estoy en deuda con la vida y con Dios... esta es sólo una pequeña forma de retribuirte todo lo que has dado por mí, privándote de cosas que merecías tan sólo por ver una sonrisa en mi cara y por escuchar un “gracias, mami”. Te quiero muchísimo por siempre... gracias por hacerme sentir que *soy el capitán de mi alma y el dueño de mi destino...*

A ti, Viejo, por siempre saber estar allí para mí, por ser ejemplo de abnegada dedicación y sublime humildad; por mostrarme que el verdadero valor está en los intangibles y en cómo todas tus acciones revisten un altruismo conmovedor. Gracias por hacerme saber que las pequeñas cosas son las que realmente hacen una gran

diferencia. Sé muy bien lo que significa este logro para ti, y doy gracias a la vida que nos haya dado la oportunidad de vivirlo bajo el mismo techo. Eres el complemento ideal para consagrar el binomio perfecto de quienes me dieron la vida, y más allá de nuestro parecido físico, cada día más quiero ser el hombre de bien, el padre de familia, el profesional lleno de mística, y el infalible amigo que eres... gracias por hacerme sentir orgulloso cada vez que alguien me dice “qué tipazo es ‘Caripito’”. Contigo y mi mamá siento que necesitaré cinco vidas para poder retribuir tanta generosidad. Te quiero con todo mi corazón, viejo... gracias por demostrarme día a día que *una vida sin utopía es un ensayo para la muerte...*

A ti, Margot, por ser siempre quien pedía el 110% de mí; por nunca dejarme capitular ante el conformismo, por siempre tener fe de que podía ser mejor, por ese brillo de tus ojos cada vez que me veías, por darme todo tu cariño siempre... no te fuiste, estás cada vez más conmigo... A ti, Papo, por ser el alcahueta de siempre, el que todo lo daba por su nieto, al que el pecho más se le inflaba con cada logro, el que siempre tenía una sonrisa que iluminaba todo y el que siempre sabía cómo arrancarnos una carcajada con tus ocurrencias... te extraño un mundo, pero te llevo conmigo todos los días... *sólo muere quien se olvida; el Señor es mi pastor, nada me falta. Amén...*

A ustedes, Ángel e Indiana, por adoptarme como un hijo y tratarme siempre así, y hacerme sentir que las dos personas a quienes más quiero en la vida tuvieron y tienen al lado a alguien que también los quiere sin reparos y con entrega total. Gracias por todo; ¡se les quiere una barbaridad!...

Ich danke euch, Mama Melitta und Papa Franz, für jeden Tag an dem ihr eure liebe mir gegeben habt, für eure Geduld, und vor allem, für das beste jahr meines lebens... Ihr seid immer bei mir im Herzen und gedank. Ich hab euch sehr lieb...

A ustedes, el escuadrón que me cuida día a día y en todo momento: Papadios, Ángel de la Guarda, Virgencita del Valle, Virgencita de Fátima, Cristo del Buen Viaje, y Virgencita de Guadalupe... gracias por intervenir providencialmente y mantenernos alejados de todo mal y juntos en las alegrías y más fuertes aún ante la adversidad... gracias por esta familia que me dieron, por mis amigos, por mi vida...

A ustedes, que me permiten llamarlos “amigos”... por ayudarme en cada paso de este camino, por hacerme sentir que siempre había alguien con quien contar, por no dejar que las cosas tuvieran más peso del que en realidad tienen, y por reafirmar cada día más mi teoría de que todavía la amistad incondicional existe...

A Mona, por ponerme los pies en la tierra cada vez que perdía el norte, por recordarme día a día que la verdadera amistad no se rige por cánones estrictos ni formalidades minuciosas... se rige por lo que siente el corazón... admiro tu tesón, tu mística y tu dedicación; a Adri, porque representas a la perfección el concepto de “incondicionalidad”... nada de esto hubiera sido posible sin ti y sin comprender sin juzgar... ¿qué haríamos los 5 si no te tuviéramos para reír?; a Titi, por haber sido el primer apoyo para un provinciano que llegaba a enfrentar la capital, por haberme confiado tus cosas y por jamás reparar en dar sin necesidad de recibir; a Val, por ser digno ejemplo de superar la adversidad, por prestarnos valentía cuando nos faltaba, y por darnos siempre una razón para celebrar; y a Carito, por personificar los más lindos sentimientos de humildad, cariño sincero, dulzura y madurez, y por siempre recordarnos que no hay condición alguna en la vida que pueda contra una verdadera determinación para lograr lo que uno se propone en la vida... las quiero, mis niñas...

A Goyo y Jorge, por ser más que tutores auténticos maestros... Goyo, gracias por poner tu conocimiento a mi disposición y por permitirme trascender los simples límites de la oficina y ofrecerme tu amistad; por permitir que tus hijos me llamen “Tío Alex” y que tus padres sean tan especiales conmigo; este trabajo es sólo el principio de muchas cosas que se vienen, y mi aprendizaje en el mundo de los

negocios te lo debo a ti... Jorge, ¿qué puedo decir?... me conoces mejor de lo que creo yo mismo conocerme. Llamarte “profesor” es ponerte a un nivel inferior del que realmente mereces... como dijo la Señora Xiomira a las 6.45am luego de la última noche de tesis: “Usted es un maestro”... gracias por permitirnos el lujo, el honor, el placer y la suerte de haberte tenido como nuestro maestro en 5 oportunidades...

A mi gente de *Home Care* (presentes y antiguos), gracias sobre todo por su confianza, por confiarme responsabilidades y estar allí para mí siempre a la hora de una duda o de un oportuno consejo: Rizal, Goyo, Abuelo, Chelo, Chato, Negrita, Maracuchita, Schoffer, Sergio, Joao, Ricky, Pablo, Wendy, Edu, Gabizón, Zambranito, Jimmy, Rosenfeld, Mostortiz, Piero, Martín, Martha, María, Guate, Male, Janice, San, Mechecita, Clau, Ian, Oliver, Milita, Xio... gracias, en palabras de uno de ustedes, por hacer que todos los días me levante con ganas de venir a la oficina... en Ustedes he encontrado gente muy especial y que ha marcado mi vida, tanto en lo profesional como en lo personal... son la prueba fehaciente de que el talento y la calidad humana pueden amalgamarse para formar el mejor ambiente de trabajo posible... ¡gracias por todo!...

A quienes hicieron un espacio en su abultada agenda para responder inquisiciones incansables de este servidor, sin importar los niveles jerárquicos ni las distancias físicas: Jorge Mesquita, Oliver Boehm, David Altschul, Juanluis Morell, César Jaramillo, Juan Fernando Posada, Fernando Beretta... gracias por permitirme palpar una porción de su brillante pensamiento... esos 30 minutos con Ustedes fueron auténticas cátedras de negocios... mil gracias...

A todos en la UCAB: profesores, compañeros, a mi gente de Derecho, al personal de la Escuela... sin Ustedes nada de esto hubiera sido posible...

En resumen... *gracias a la vida, que me ha dado tanto...*

Índice General

CAPÍTULO I	8
MARCO REFERENCIAL	8
Contexto Caso Magistral “Droppy” P&G	9
Marcas icónicas. Definición y consideraciones preliminares	13
La diferencia entre los modelos de branding convencionales vs. el branding cultural	17
Pasar de la persuasión a la creación de mitos	23
De las asociaciones abstractas del mind-share a las expresiones culturales	24
CAPÍTULO II	35
MÉTODO	35
Objetivo general y objetivos específicos	36
Tipo de investigación	37
Operacionalización de las variables	38
Unidad de análisis	41
Instrumento para la recolección de información	42
Validación del instrumento	42
Plan operativo de muestreo	42
CAPÍTULO III	44
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
CAPÍTULO IV	67
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
I. Todo comienza con una historia	68
II. Defina el rol de su personaje icónico claramente	70
III. Valoración del contexto social en el manejo de personajes icónicos	73
IV. Consideraciones relativas a los principios tras el diseño y utilización del personaje icónico	77
V. El personaje icónico y su mantenimiento en el tiempo	80
VI. Consideraciones relativas al planteamiento ético en la utilización de personajes icónicos	83
VIII. Limitaciones al uso de personajes icónicos	86
CAPÍTULO V	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
I. Conclusiones	90
II. Recomendaciones	92
Bibliografía	93
ANEXOS	96

Anexo A – Transcripción de entrevistas	97
Anexo B – Modelo de Pilares de Posicionamiento	133
Anexo C – Gráficas de evolución de embarques en marcas en Latinoamérica que utilizan a “Droppy” como personaje icónico	134
Anexo D – Expresiones físicas diferenciadoras del personaje icónico	135
Anexo E – Ejemplos de ejecución del personaje icónico	136

Introducción

El mercadeo entendido convencionalmente, se circunscribe únicamente a vender productos, cuando en realidad debería girar en torno a crear marcas. Tal como Ries y Ries lo exponen: “(...) el marketing no se trata de vender. El Marketing es construir una marca en la mente del prospecto. Si Usted es capaz de construir una marca poderosa, tendrá un programa de marketing igualmente poderoso”¹. Continúa el mismo Ries diciendo, pero esta vez en compañía de Trout, que “el mercadeo no es una batalla de productos, sino una batalla de percepciones”².

En un mundo inundado de marcas, donde los consumidores son bombardeados día a día por millones de formas de promoción de marcas, resultado de esfuerzos comunicacionales publicitarios que devienen a su vez de estrategias de mercadeo, es válido entonces formularse la pregunta de ¿cómo pueden sobrevivir ciertas marcas en el tiempo?; estas marcas se enfrentan a diario con competidores agresivos, desarrollos innovadores, alianzas multimillonarias; sin embargo, parecen siempre estar prestas a defenderse ante las embestidas de quienes añoran sus niveles de participación de mercado.

Dentro de las posibles causas asociadas al origen de este fenómeno de saturación global de marcas, podría ubicarse a la Revolución Industrial como primer hito histórico; ampliamente ya reconocida como el momento en el que la nueva dimensión del mercadeo moderno vio por primera vez la luz. Asimismo, la expansión descontrolada y no planificada de las gentes en el mundo, ha llevado a las empresas a repensar las formas en las que se proponen satisfacer las necesidades de sus consumidores; esto es, en puridad de concepto, la definición doctrinal de mercadeo de Philip Kotler.

¹ Ries y Ries (2002): *The 22 immutable laws of Branding*. Nueva York. Harper Business. Pag.12

² Ries y Trout (1994): *The 22 immutable laws of Marketing*. Nueva York. Harper Business. Pag.4

Más que precisar las consecuencias que se derivan de no abordar el título que este trabajo de grado se plantea como norte de investigación, resulta –en el criterio del investigador– muchísimo más importante hablar de los beneficios que proveería el abocamiento a su desarrollo. Este punto se amplía durante la fase de justificación de esta entrega preliminar.

Ciertamente el trabajo diario en las actividades relacionadas a la gerencia de la vida de una marca, hace tremendamente atractiva la posibilidad de incorporar conocimientos a través del desarrollo del trabajo de grado, en el área en la que el investigador actualmente se desempeña en el ámbito laboral. Representa entonces, una bilateralidad entre el conocimiento generado al servicio de la profesión, y lo pragmático hecho conocimiento.

Formulación del problema

La pregunta que pretende ser respondida por este trabajo es la de ¿cuál es el verdadero rol de un icono dentro de una marca? ¿es positivo, negativo, aporta algún valor agregado, es realmente válido el esfuerzo de crear una marca icónica?

Delimitación

El estudio de personajes icónicos, y sobre todo el de marcas, presenta sin duda alguna un abanico infinito de posibilidades de dónde escoger. Sin embargo, y por efectos eminentemente prácticos, resulta necesario delimitar de alguna forma el campo a ser estudiado: su alcance temporal se enmarca entre los meses de junio de 2005 y junio de 2006; espacialmente, el estudio ha sido realizado en la ciudad de Caracas, independientemente de las colaboraciones de fuentes foráneas.

Desde el punto de vista temático, es necesario hacer una precisión con respecto al estudio de los personajes icónicos y el espectro que la investigación pretende cubrir. Es posible que una marca sea un icono, sin que ello signifique que la marca tenga una imagen o humanización propiamente dicha. Es decir, una marca puede ser icónica sin que ello signifique que tiene una imagen o un personaje a su servicio. El objeto de la investigación es precisar los elementos y procesos inherentes al desarrollo de personajes icónicos que humanizan a la marca y la hacen alcanzar un estatus icónico. Ello, a través de la valoración de las teorías existentes en la materia, así como una valoración práctica del caso de estudio Magistral “Dropy” Argentina.

Justificación, recursos y factibilidad

A la luz de lo expuesto anteriormente en el aparte introductorio, este trabajo cobra especial importancia en un mundo globalizado, altamente competitivo, y ante consumidores implacables que no titubean a la hora de rechazar nuevos productos por no cumplir sus expectativas.

Es cuando posiciones como la de Simon Silvestre entran en el escenario del marketing:

“Mientras el poder en los negocios cambia de la producción al marketing, las marcas han dejado de ser simples sentimientos acerca de productos, para convertirse en fenómenos culturales. (...) Algunas marcas (...) han desarrollado relaciones más fuertes con los consumidores que las instituciones estatales”³.

Surge entonces la necesidad de entablar nuevos tipos de relaciones con los consumidores; relaciones estas que permitan endosarle nuevos significados a esas marcas en las vidas de los consumidores, y que más allá de formar parte de una estrategia de mercadeo, funjan ya como una filosofía de vida para la marca.

Tal y como dice Douglas Holt: “los consumidores valoran algunos productos igualmente por lo que hacen que por lo que representan”⁴. Es pertinente entonces ahondar un poco más en cuáles son las características o los pasos necesarios para llevar una marca convencional al criterio de clasificación de “marca icónica”, y determinar cuáles son los valores agregados de lograr tal cometido.

Para la realización de este trabajo, se cuenta, por un lado, con el apoyo de la empresa para la cual el investigador labora en el momento, Procter & Gamble, que no

³ Silvester, S. (2003): How to become an icon [Versión Electrónica]. Consultado el 10 de junio de 2005 en: <http://www.emea.yr.com>

⁴ Holt, D. (2004). *How brands become icons*. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation. Pag.3

sólo cuenta con grandes cantidades de información y conocimiento generado de manera interna, sino que es ejemplo en sí misma de manejo de iconos en sus marcas.

Se dispone asimismo, y en parte como consecuencia de lo anterior, de un equipo altamente calificado en lo referente a la teoría y práctica del mercadeo y de las relaciones con los consumidores.

Finalmente, los tutores –tanto el académico como el corporativo– contribuyen con su perfil curricular a conjugar las características necesarias para la consecución de un trabajo adaptado a los estándares que distinguen a la Universidad Católica Andrés Bello.

Esto lleva a concluir que ciertamente la factibilidad del estudio es claramente evidenciable a la hora de evaluar este anteproyecto. En cuanto a costos, todo habrá de concentrarse básicamente en bibliografía especializada en la materia, así como en cualquier material necesario para el desarrollo de un trabajo integral, con miras a la presentación final.

CAPÍTULO I
MARCO REFERENCIAL

Por razones de protección de propiedad industrial, así como información sensible para la compañía, las cifras reflejadas en este trabajo en todo lo relacionado a información proporcionada por la compañía serán ajustadas con un coeficiente constante de conocimiento únicamente de la empresa y el autor.

Contexto Caso Magistral “Dropby” P&G

A continuación, se traduce el artículo *Overcoming the Crisis: Dish Argentina*, cuyo original no será anexado por razones de confidencialidad y restricciones inherentes a la divulgación de material sensible para la compañía Procter & Gamble.

“Para Procter & Gamble (en lo sucesivo, P&G), Argentina representa el segundo mercado más importante de Latinoamérica, después de México, así como un aporte vital hacia la consolidación de los objetivos internos de la compañía dentro de la unidad de negocios de cuidado del hogar.

La historia del negocio en lavaplatos se ha dividido internamente en tres períodos:

1993-1998

Este período se inicia con la adquisición de las marcas Magistral, Cierito y Vencedor, en 1993. De allí a 1998, P&G mantuvo el liderazgo del mercado argentino, entregando a la compañía sin embargo, pérdidas en utilidades de un -28%, motivada a una estructura de costos no optimizada en diversos ramos (costo bruto, inversión en mercadeo, gastos administrativos).

1999-2001

Con miras a eliminar esta tendencia negativa, la unidad de negocios (en lo sucesivo, GBU, por sus siglas en inglés) se apalancó en una tecnología global de formulación súper concentrada, a manera de reducir los costos brutos. A pesar de que la intervención supuso un avance en la dirección correcta, la compañía aún no percibía beneficios en utilidades, debido a muy altos costos administrativos, así como una contracción de 44% del volumen de Cierito (...). Durante este período, el

competidor más fuerte de la categoría, Ala (propiedad de Unilever), tomó el liderazgo cedido debido a las condiciones adversas antes descritas.

Con la posterior introducción del proyecto LDL3 en mayo de 2001, acompañado de un soporte concentrado en Magistral, el negocio comenzó a recuperarse tanto en ingresos brutos como en netos. Esta iniciativa (LDL3) trajo un volumen incremental para Magistral de 118 index contra año anterior (IAA), y un total de 113 para la GBU. Antes de la llegada de la crisis económica, el negocio se encontraba encaminado hacia generar beneficios por primera vez en su historia.

2002-Crisis económica

Posteriormente, en diciembre de 2001 llegó la crisis económica. Su impacto fue tan severo (350% de devaluación en los primeros 3 meses), que la compañía tuvo problemas para soportar sus rigores. El negocio de lavaplatos perdió 28% de su volumen y 70% de valor en sólo un par de meses. Con el incremento asociado de precios como consecuencia de la crisis situado en aproximadamente 90%, las marcas del segmento I (Premium) –controladas en su mayoría por P&G, y caracterizadas por tener un Premium de precio del 273% en precio por ml, fueron quienes más sufrieron los efectos al ver mermado su consumo en 50%.

En lugar de incrementar precios para compensar las pérdidas de la devaluación, Unilever trató de sacar a P&G del mercado capitalizando en tres ventajas competitivas: (i) mejores precios (Ala es un producto diluido), (ii) costos de producción más bajos (debido a menores niveles de activos en sus productos así como manufactura local), y (iii) reducción del gasto en publicidad (apalancándose en su marca madre de detergentes Ala).

Ante el escenario descrito anteriormente, la compañía procedió a implementar lo que fue conocido como “mentalidad de crisis”. Ello involucraba revolucionar la manera en que se estaba llevando el negocio en Argentina para aquel momento. Ello condujo, eventualmente, a apartar los objetivos históricos para tomar acciones inmediatas en los tres aspectos que fueron definidos como críticos para minimizar las presiones internas de retirarse del mercado argentino de lavaplatos. Estos aspectos fueron: utilidades, consumidor, y costo bruto.

I. Utilidades

Establecer un criterio común de éxito resultaba menester ante la situación en la que se encontraba el negocio. Trabajar global, regional y localmente hacia el mismo objetivo, y alineados en los indicadores que se perseguían, derivó en el establecimiento de tres criterios no negociables de medición:

(i) Valor presente neto (NPV) positivo. Para permanecer en Argentina, el negocio debía probar que la propuesta resultaría atractiva para los accionistas de la compañía. De otra manera, la solución final sería retirarse del mercado. Se definió entonces mejorar los márgenes de la compañía a cifras positivas para Junio 2003, de modo de mejorar los indicadores en el año fiscal 03/04, y lograr utilidades en el siguiente período de ejercicio.

(ii) Metas ambiciosas, pero reales, de participación de mercado. Las metas establecidas ciertamente desafiaban el esquema de negocios establecido para el momento en la categoría y en el GBU.

(iii) Foco en el corto y largo plazo. La meta era conseguir utilidades no más tarde del año fiscal 04/05. Una vez establecida la premisa, resultó posible diferenciar metas de corto y largo plazo.

II. “El consumidor primero”

Para el momento en el que la crisis golpeó al mercado, los embarques de Magistral estaban en un franco descenso (40% en 4 meses). Así, los esfuerzos de mercadeo se enfocaron en procurar conseguir la manera de reconquistar a los consumidores perdidos, a través de una ecuación de valor superior.

Para lograrlo, P&G decidió regresar al anteriormente exitoso esquema dual de campañas orientadas a los beneficios de cortagrasa y extra-duración. Para mantenerse en línea con respecto a la progresión financiera, era necesario reducir los gastos destinados a actividades de mercadeo en aproximadamente $\frac{1}{4}$ de lo históricamente invertido. Para poder cumplir con ello, se priorizó en tres áreas fundamentales: precio, posicionamiento, inversión de medios y producto.

Una vez llevada a cabo la intervención, la tendencia negativa fue revertida, los resultados hablaban por sí solos: 185 index de crecimiento contra los embarques del bimestre anterior. Mientras que las cifras de participación de mercado continuaban creciendo, la fiabilidad del proveedor se vio comprometida debido a la contracción del mercado argentino, por cuanto no se toman como referencia cifras de participación de aquel momento en la medición de resultados. Las intervenciones, en concreto, se ejecutaron de la siguiente manera:

i. Precio. La meta principal dentro de este elemento crítico de la mezcla de mercadeo fue ofrecer a los consumidores una ventaja de desempeño del producto. Ello permitió que Magistral comenzara a realizar afirmaciones competitivas de valor superior con respecto a Ala. Dado que la presión por mantener a la marca y al negocio en general dentro de la progresión hacia el logro de utilidades se mantenía, la decisión de ofrecer la ventaja de desempeño en su presentación de 750ml (dejando fuera a la de 375ml), por ser (I) el tamaño donde se concentraba la lealtad de los consumidores, y (II) este tamaño se comparaba directamente con la presentación líder de Ala. Para facilitar la percepción de valor superior en Magistral, se incluyó una bandera de 4X (4 veces más durable) en la parte delantera de la botella a fin de que la comparación directa beneficiara a la marca contra la competencia.

ii. Publicidad. El objetivo se centró en tocar las fibras positivas que la crisis parecía haberles quitado a los argentinos. Así, la agencia creativa Grey Worldwide creó a “Droppy”, el personaje utilizado para comunicar la superioridad de la ecuación de valor de Magistral, detrás de su (I) durabilidad y (II) poder cortagrasa. “Droppy” se posicionó como un lavaplatos más rendidor que la competencia, y que por lo tanto se hacía amigo de la consumidora argentina al ofrecerle calidad superior con un ahorro asociado (dada su característica 4X), para ser finalmente conocido como “la gota que no se agota”. Adicionalmente, y para hacer aún más innovadora la propuesta, se utilizó una voz masculina para hacer que la empatía con la consumidora fuera aún mayor. Todo esto llevó a que el personaje se ganara el corazón de las consumidoras argentinas, al punto de que hoy “Droppy” es reaplicado en México, España, las Filipinas y está siendo evaluado para los EEUU.

iii. Inversión de medios. Los altos costos de medios en Argentina siempre habían representado una desventaja comparativa para P&G frente a Unilever, quien teniendo comerciales al aire de su marca madre de detergentes Ala, limitaba su inversión de medios a BTL para lavaplatos, haciendo mucho más eficiente su estructura de costos. Así, y habiendo decidido fusionar los dos flancos tradicionales (cortagrasa y durabilidad) de las campañas de Magistral bajo el elemento unificador “Dropby”, la compañía decidió concentrar el split de la inversión mediática hacia la televisión por cable, utilizando la TV abierta sólo como medio complementario. Dividiendo la inversión en 75% cable y 25% TV abierta, el resultado fue llevar el mensaje al interior a través del cable, mientras que se mantenía la calidad de inversión en TV abierta, mejorando así la tasa interna de retorno en la inversión de medios.

iv. Producto. En lugar de diluir el producto para ahorrar en costos brutos, se mantuvo el criterio diferenciador de 4X sobre Ala. Dado que el producto realmente entregaba 4.5X, se eliminó el 0.5X diferencial que no permitía elevar el *claim* a 5X, traduciéndose esto en un ahorro de 1.09\$/Su.

III. Revolución de costos brutos.

Reducir los costos brutos para alcanzar las metas de la progresión financiera, así como para poder invertir en mercadeo, fue logrado por P&G a través de un esfuerzo logístico de primer orden, enfocado en la optimización de costos de manufactura local en la planta de Pilar, Argentina. En 18 meses, el costo bruto fue reducido en 45%”⁵.

Marcas icónicas. Definición y consideraciones preliminares

Douglas Holt, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, define a los iconos culturales como “símbolos ejemplares aceptados por el

⁵ Jaramillo, C. (2003): *Overcoming the crisis: Dish Argentina* [Versión electrónica]. Consultado el 13 de junio de 2005 en archivos *intranet* The Procter & Gamble Co.

común de la gente como atajos hacia grandes ideas”⁶. De esta manera, surge la pregunta teórica: ¿qué constituye e identifica a una marca icónica?

El mismo Holt la define como una marca portadora de identidad que se vale por sí del valor identitario de un icono cultural; es decir, en pocas palabras, la marca capitaliza y toma para sí aquello que el icono representa en la creencia de las gentes. Los iconos, explica, “vienen a representar una historia de corte peculiar y muy particular –un *mito de identidad*- que sus consumidores utilizan para resolver sus propios problemas de identidad y sus ansiedades”⁷. Dicho de otra manera, el contenido simbólico de los iconos se representa en sus consumidores, haciéndolos parte de la manera en que lidian con sus asuntos, mayormente en cuanto a cómo definen su identidad y cuál es su manera de afrontar diatribas de la vida diaria.

Los iconos, dice Holt, tienen un valor extraordinario para la sociedad pues ellos llevan intrínseca una alta carga simbólica para sus consumidores más fervientes. Los iconos, entonces, “retratan o representan el *mito* particular que la sociedad necesita en un determinado momento histórico, y lo hacen de manera carismática”⁸.

Las marcas no icónicas no son diferentes a las marcas icónicas; no en apariencia. Ambas poseen un nombre, un logo, un diseño, que no es más que el “fenotipo” de la marca. Sin embargo, para las marcas no icónicas, estas características o “marcadores” –como los define el propio Holt, carecen de significado alguno: están vacíos. Pero en las marcas icónicas, cada uno de estos elementos está revestido de un significado particular, de una experiencia de consumidor. Así nace una marca icónica.

Más allá, las marcas adquieren el estatus de iconicidad cuando llevan a cabo estos *mitos de identidad*, que en opinión de Holt no son más que simples ficciones

⁶ Holt, D. (2004): *How brands... op.cit.*, Pag.4

⁷ Holt, D (2004): *How brands... op.cit.*, Pag.4

⁸ Holt, D (2004): *How brands... op.cit.*, Pag.4

que se ocupan de elementos culturales que generan ansiedad e incertidumbre, desde un mundo imaginario muy diferente al que los consumidores encuentran en su vida diaria. Las aspiraciones expresadas en estos mitos se corresponden con aquellas que los consumidores de las marcas icónicas sienten; de allí su carácter imaginario más que literal o tangible.

Estos *mitos de identidad* cumplen la función de:

“reparar las rupturas en la vida diaria de las sociedades, las suavizan, ayudando a sus consumidores a crear un propósito en su vida y mantener su identidad aspirada en su lugar –con la marca como punto de apoyo– en situaciones en las que el entorno amenaza ciertas convicciones, o genera tensiones alrededor de estos consumidores”⁹.

Así explica Douglas Holt la forma en que las marcas icónicas intervienen en la vida diaria de los consumidores, construyendo hacia lo explicado anteriormente: llenar de significado –léase *experiencias de los consumidores*– elementos de la marca que carecen de significado más allá de un nivel puramente denotativo.

Continúa Holt explicando la teoría de las marcas icónicas, haciendo referencia a un concepto llamado *valor de identidad*, que en su glosario de términos no es más que “el aspecto del valor de la marca que deviene directamente de su contribución a la expresión (*selfexpression*) de sus consumidores”¹⁰. Sostiene entonces que los consumidores valoran a las marcas en gran parte por su *valor de identidad*, pues ellas se encuentran revestidas de historias que los consumidores consideran valiosas a la hora de construir su propia identidad; así, migran hacia aquellas marcas que contienen los ideales que admiran y esperan poder hacer parte de su propia identidad, para que estas “los ayuden a expresar lo que quieren ser”¹¹. Aquellas que triunfan en este sentido, se convierten inequívocamente, según Holt, en marcas icónicas,

⁹ Holt, D. (2004): *How brands... op.cit.*, Pag.6

¹⁰ Holt, D. (2004): *How brands... op.cit.*, Pag.6

¹¹ Holt, D. (2004): *How brands... op.cit.*, Pag.7

convirtiéndose de esta manera en “expresiones consensuales de valores particulares idolatrados y ensalzados por ciertos miembros de la sociedad”¹².

Pensar que conceptos tan intrínsecos y subjetivos como pueden ser las aspiraciones y ansiedades personales puedan ser unificados bajo el ala de una marca icónica podría resultar un tanto temerario para afirmar. Sin embargo, Holt afirma que cuando los académicos estudian este tipo de aspiraciones en la sociedad, ellas conforman un agregado muy similar, debido a que cada uno dentro del conglomerado de consumidores, construye sus propias ambiciones y deseos de identidad basado en los mismos cambios históricos que influyen a toda una nación o sociedad. De esta manera resulta comprensible la primera máxima que Douglas Holt propone para el *branding* cultural, entendido lo último como el manejo de axiomas o principios estratégicos que guían la construcción de una marca en iconos culturales. Esta máxima es definida por él en los siguientes términos: “las marcas icónicas se ocupan de contradicciones agudas dentro de la sociedad”¹³, afirmación esta que pareciera considerar como premisa o punto común el que todos los consumidores son objeto o testigo de los mismos cambios históricos dentro del mismo entorno social.

De esta manera cobra sentido otra de las afirmaciones de Holt con respecto a la forma tradicional de hacer marketing de los gerentes de marcas no icónicas:

“(…) quienes se dedican al mercadeo comúnmente piensan en sus marcas como fenómenos psicológicos que derivan de percepciones individuales de consumidores. Pero lo que realmente hace poderosa a una marca es el grado de colectividad de estas percepciones; el que las historias se hayan convertido en corrientes y aceptadas y como consecuencia son reforzadas durante las interacciones diarias, simplemente por ser consideradas como verdades”¹⁴

¹² Holt, D. (2004): *How brands... op.cit., Pag.8*

¹³ Holt, D. (2004): *How brands... op. cit. Pag.10*

¹⁴ Holt, D. (2004): *How brands... op. cit. Pag.11*

Las marcas icónicas, según el profesor Holt, actúan como líderes culturales –o *activistas* culturales, como él les llama en su libro, exhortando a los consumidores a pensar de una manera diferente acerca de sí mismos. Las marcas más poderosas están siempre presentes, liderando los cambios que suceden en la sociedad; o al menos, capitalizan en esos cambios para continuar construyendo sobre sus significados, pues las marcas icónicas no se preocupan por evocar beneficios, personalidades o emociones. Ellas van más allá, logrando que sus *mitos de identidad* hagan reconsiderar a las personas acerca de sus posturas e ideas sobre sí mismos. El valor real de estos *mitos* reside no en el mito *per se*, sino en su parecido y aparejamiento con los deseos incipientes de la sociedad dentro de la cual se desarrollan. Esto se debe, afirma Holt, a que el *valor de identidad* creado por el *mito* de la marca depende enteramente en cuán bien pueda subsumirse a un contexto histórico particular. La relación entonces es directamente proporcional entre el valor del *mito* y su *valor de identidad* asociado, y el parecido a la realidad del entorno cultural, social o histórico¹⁵.

La diferencia entre los modelos de branding convencionales vs. el branding cultural

En el libro anteriormente citado, Douglas Holt pretende establecer las diferencias en lo referente al *branding cultural* en contraposición a los otros modelos tradicionales de *branding*: *mind-share*, emocional y viral.

El modelo de *mind-share* marketing se apoya predominantemente en los aspectos cognitivos del mercadeo y en la racionalización de la funcionalidad del beneficio. El marketing emocional es, según Holt, la respuesta a quienes consideraban que el modelo *mind-share* ignoraba del todo la presencia de las emociones. Finalmente, el *branding* viral es aquel que según Holt surge con la

¹⁵ Holt, D. (2004): *How brands... op. cit.*

conquista de internet como vehículo de comunicación; en pocas palabras, es un modelo envolvente de *branding*¹⁶.

Afirma asimismo que, según sus estudios, los modelos anteriormente definidos pueden resultar muy útiles para otro tipo de *branding*, realmente no funcionan a la hora de crear marcas icónicas. A su juicio, sólo la variante cultural es capaz de transformar a una marca en icono. Así, a continuación se ejemplifican los aspectos divergentes que sustentan las conclusiones de Holt.

I. Del *Mind-share branding* al *branding* cultural

Explica Holt en su libro que la diferencia entre ambos modelos deviene directamente de la concepción tradicional y de marketing cognoscitivo que autores como Trout y Ries establecieron al hablar del posicionamiento de las marcas:

“(…) para que una marca tenga éxito en una sociedad cuyo volumen en el flujo de información desborda los niveles que los consumidores son capaces de manejar, la marca debe poseer un posicionamiento simple y enfocado en la mente de sus prospectos primarios, que normalmente debería ser un beneficio asociado a la categoría del producto (...) Muchas marcas exitosas y de tradición han sido construidas por la compulsiva repetición del beneficio diferenciador (combate la caries, suavidad) soportada por argumentos racionales (recomendación del dentista, un cuarto de crema limpiadora) y apelaciones emocionales asociadas (...) La estrategia de marca, en el modelo de *mind-share* comienza con identificar la constelación de elementos diferenciadores de la marca en la mente de los consumidores”¹⁷

En cuanto a por qué este modelo no es capaz de construir marcas icónicas, explica Holt haciendo referencia directa al caso de la cerveza mexicana Corona¹⁸ que

¹⁶ Holt, D. (2004): *How brands... op. cit.*

¹⁷ Holt, D. (2004): *How brands...op.cit.*, pp.15 y 16.

¹⁸ El posicionamiento original de la cerveza mexicana Corona era “la compañera en las fiestas más intensas”. Sin embargo, ante un crecimiento de las tensiones en el campo laboral americano, la

“en lugar de vigilar y mantener a toda costa la consistencia en el mensaje de la marca, como aconsejaría un abogado del modelo *mind-share*, Corona triunfó cuando sus gerentes prestaron atención a los cambios históricos e hicieron los ajustes apropiados para poder alinear mejor el *mito* de la marca, con las tensiones importantes en materia laboral de la sociedad americana”¹⁹

II. Del branding emocional al cultural

Marc Gobé, presidente, CEO y director ejecutivo de creatividad en *d/g* worldwide*, frente a la realización de que el mercado de hoy es extremadamente competitivo en prácticamente todas las categorías en que se compita, trae a la luz una serie de planteamientos que llevan al final a dar con una definición de qué se entiende por marketing emocional:

“¿Qué es lo que exactamente constituye un buen concepto de marca hoy día? En el hipercompetitivo mercado de hoy, donde los productos y servicios no son por sí solos suficientes para atraer nuevos mercados o siquiera mantener aquéllos en los que anteriormente tenían un puesto asegurado, considero que es el aspecto *emocional* de los productos y cómo ellos están distribuidos lo que servirá como factor diferenciador crucial en el valor que los consumidores asignen a determinados productos a la hora de tomar la decisión de compra, frente al precio que por él deban pagar. Por emocional, quisiera que se entendiera la manera como una marca engancha a los consumidores hasta el nivel de sus sentidos y emociones; cómo una marca viene al mundo para los consumidores, y entabla una relación más profunda y duradera con ellos.

Esto significa que la comprensión de las necesidades emocionales de la gente, así como sus deseos, representa hoy más que nunca la llave para el éxito. Las corporaciones deben tomar pasos definitivos hacia la construcción de *conexiones* y

gerencia decidió reorientar su comunicación hacia la asociación de Corona con momentos de relajación, cambiando incluso los visuales de sus campañas de fiestas alocadas de *spring break* americano, a una tranquila y paradisíaca playa mexicana. Este cambio, según Holt, le valió a la cerveza alcanzar el status de icono de la relajación en la población laboral estadounidense. En Holt, D (2004): *How brands... op.cit.* Pag.18, 19 y 20.

¹⁹ Holt, D. (2004): *How brands... op.cit.*, pp. 20 y 21..

relaciones más fuertes, donde se reconozca a sus consumidores como parte de la marca. La industria de hoy necesita entregarle a sus consumidores los productos que ellos desean, exactamente cuando los quieren, a través de formas que sean inspiradoras e íntimamente dedicadas a sus necesidades emocionales. ¡Bienvenido entonces al mundo del *branding emocional*, un dinámico cóctel de antropología, imaginación, experiencias sensoriales, y una aproximación visionaria al cambio!”²⁰

Pero Holt considera que el branding emocional no es más que una extensión del modelo *mind-share* descrito con anterioridad, por la simple razón de que el punto de partida de ambos modelos es el mismo: la marca consiste en una serie de abstracciones asociadas a un beneficio funcional²¹. He allí entonces precisamente la diferencia: mientras que las marcas construidas siguiendo los paradigmas de ambos modelos (*mind-share* y emocional) parten de un beneficio funcional, las marcas icónicas parten del establecimiento del ya descrito *mito de identidad*²².

Los abogados del modelo emocional sostienen que el cargar la marca de contenido emocional, inequívocamente redundará en la creación de lazos profundos con el consumidor²³. Pero Holt refuta esta teoría afirmando:

“Los simples observadores han inferido erróneamente que las conexiones emocionales entre la marca y sus consumidores son el resultado de esfuerzos de *branding* emocional. Esta conclusión errónea —continúa diciendo Holt— ha llevado a la ejecución de muchos esfuerzos de *branding* en la dirección equivocada, al buscar construir *valor de identidad*²⁴ a través de la provocación de reacciones emocionales de su audiencia. (...) Pero más bien, las conexiones emocionales de las que a diario somos testigo entre marcas icónicas y sus prospectos primarios son el resultado de un potente *mito de identidad* introducido por la marca. (...) Así, el *mito*

²⁰ Gobé, M. (2001): *Emotional Branding*. Nueva York. Allworth Press. Pag. xv

²¹ Holt, D. (2004): *How brands... op.cit.*

²² Holt, D. (2004): *How brands... op.cit.*

²³ Holt, D. (2004): *How brands... op.cit.* Pag. 22.

²⁴ Según Holt, este *valor de identidad* se define como “el aspecto del valor de marca que deriva de la contribución de esa marca a la autoexpresión [de los consumidores]”

correcto, bien ejecutado, provee a la audiencia de pequeñas epifanías²⁵. Aquéllos consumidores que consiguen este nivel de *valor de identidad* en la marca, forjan intensas conexiones emocionales con la marca. La conexión emocional es la consecuencia de un buen *mito*”²⁶

III. Del modelo de *branding viral* al modelo cultural

El *branding viral*, también conocido por publicistas americanos como *grass roots* y *buzz*²⁷, no es más que aquélla forma de *branding* que enfoca todos sus esfuerzos en el campo de la opinión pública. Los autores especializados afirman que este modelo surge como consecuencia de dos cambios de gran importancia en la forma de hacer marketing en los años 90: (I) la percepción de “cinismo” del marketing por parte de los consumidores, y (II) el surgimiento de internet como vehículo de difusión en planes de mercadeo.

Holt, por su lado, sostiene:

“el *branding viral* asume que los consumidores, y no las compañías, tienen la mayor influencia en la creación de las marcas. Los consumidores deben entonces “descubrir” las marcas por sí mismos. Internet proveyó los medios para acelerar este descubrimiento. Como resultado, lo que una vez fue considerado como un proceso importante a cargo de los gerentes, terminó convirtiéndose en un fin por sí mismo. (...) En resumen, la aproximación viral presume que son los consumidores –y no los gerentes de marca– quienes crean el *valor de identidad*. Como consecuencia, el *branding* de identidad se ha convertido en una tarea llevada a cabo al implantar de manera silenciosa a las marcas en los consumidores correctos, para que así ellos enarboleden el nombre de la marca y desarrollen su valor. La compañía se mantiene

²⁵ definidos por Holt como “momentos de reconocimiento que ponen imágenes, sonidos y sentimientos en deseos apenas perceptibles”

²⁶ Holt, D (2004): *How brands... op. cit. Pag..27-30.*

²⁷ Autores como Malcolm Gladwell (2000), en su libro *The tipping point: how little things can make a big difference*. Nueva York. Little, Brown & Co.

tras bastidores a la hora de forjar lo que la marca significará para los consumidores.”²⁸

Ahora bien, a la hora de señalar el por qué el método viral no es el apropiado para construir marcas icónicas, Holt explica las variables que intervienen y lo que a su juicio representa el fallo central del modelo:

“El modelo viral es esencialmente un modelo de *branding* asociado a la moda^{29 30}. El modelo se apoya en líderes de opinión o gusto³¹ que crean modas y generan por ende la necesidad de posesión de la marca al hablar de ella y presentarse como sus consumidores. Los esfuerzos virales buscan entonces influenciar a los generadores de gustos y modas. Mientras que numerosas modas y gustos han sido establecidas a través de procesos de corte viral, las marcas icónicas operan en un ciclo superior. De hecho, caer en uno de estos ciclos de moda podría acabar destruyendo a la marca. (...) Las marcas de identidad que son desarrolladas a través de un modelo viral tienen una falla fatal: no tienen autor. La compañía capitula el control sobre la marca ante los consumidores y líderes de opinión. El problema es precisamente que esos autores viven de hacer marcas famosas. Así, una vez lograda la fama con una marca, inmediatamente van a la búsqueda de la siguiente. (...) Bien gerenciadas, las marcas icónicas son mucho más duraderas que las modas y gustos pasajeros. En lugar de adaptarse a ciclos inestables propios de las modas, las marcas icónicas se ocupan de tensiones sociales mucho más agudas que tienden a durar varios años, y a veces, eternas”³²

Para alcanzar el estatus icónico, entonces, Holt propone seguir ciertas recomendaciones ajustadas a principios básicos de mercadeo y de gerencia de marcas. Propone no capitular ante los modelos convencionales, sino más bien capitalizar en las ventajas potenciales de las marcas que, por sus *mitos* y *valores de identidad*, son capaces de llenarse de significado para agrupar a conglomerados de consumidores devotos. Así lo explica en su libro:

²⁸ Holt, D. (2004): *How brands... op. cit. Pag 28.*

²⁹ probablemente resulte más apropiada la transcripción original del término en inglés: *fashion*, que denota una marcada temporalidad y escaso sentido de perpetuidad en el modelo.

³⁰ Holt (2004) citando a Lepovetsky (1994): *The Empire of Fashion: Dressing modern democracy*. Princeton. Princeton University Press.

³¹ Nuevamente, el término en lengua inglesa *taste* se mantiene más fiel a la definición del autor, en cuanto se refiere a los líderes de opinión asociados a la moda y al *gusto* entendido como *buen gusto*.

³² Holt, D. (2004): *How brands... op. cit. Pag.34*

“Toda marca icónica disfruta de las características de marcas sólidas descritas en los modelos convencionales: posee características diferenciadoras y favorables, genera ruido³³, y posee prospectos primarios unidos a ella por intensos lazos emocionales. Pero estas características son sólo la *consecuencia* de la configuración exitosa del *mito* generado en torno a la marca, no la causa. El *mito* inscrito en las marcas icónicas lleva a los consumidores a asociarlas con beneficios de la categoría, a generar opiniones, a crear emociones, y a agruparse en torno a ella. Así, mientras las medidas anteriormente descritas sirven bien el propósito de indicar cuantitativamente a la compañía el desempeño de la marca bajo un esquema como el *mind-share*, poco pueden ayudarla a adoptar las estrategias necesarias para convertir una marca en icónica. (...) Tal y como lo estableciera el sociólogo Emile Durkheim, la gente rutinariamente se agrupa en torno a sentimientos comunes para acrecentar su intensidad. Lo que es estratégicamente importante no es el hecho en sí de agruparse, sino más bien el contenido de los sentimientos en común que los hicieron llegar a ese punto.”³⁴

En consecuencia, es necesario intentar al menos describir cuáles son las diferencias fundamentales a la hora de trazar estrategias para el logro de la iconicidad de la marca. Holt explica tres enfoques distintos en comparación con los modelos tradicionales discutidos en apartes anteriores:

Pasar de la persuasión a la creación de mitos

Las marcas que son gerenciadas con el criterio convencional de *branding*, mantienen –según Holt– una visión instrumental de sus esfuerzos comunicacionales. Al ser bombardeados por mensajes de marketing de consumo masivo, son los mismos consumidores quienes tienden a desechar la retórica de las comunicaciones una vez que las consideran diseñadas para hacerles creer algún beneficio de lo que está siendo comunicado.

³³ entendido en el argot de marketing como presencia de la marca o producto

³⁴ Holt, D. (2004): *How brands... op. cit. Pag.35*

Por otro lado, continúa diciendo Holt, en el *branding* cultural las comunicaciones son el centro del valor que se genera para el consumidor. Así, los consumidores compran el producto sólo para vivir las historias que el producto contiene en su carga simbólica por el simple hecho de ser icono. El producto es entonces un mero vehículo a través del cual los consumidores pueden ser parte de la experiencia que el producto está relatando; que, a su vez, está formulada en íntima correspondencia con las tensiones sociales que esos consumidores viven a diario, y es la razón por la que se agrupan en torno a la marca.

En resumen, una estrategia de *branding* cultural efectiva, crea un producto con historia; es decir, un producto que tiene características diferenciadoras comunes a otros modelos (marca, diseño, nombre, etc) pero a través de las cuales los consumidores experimentan de primera mano los *mitos de identidad*.³⁵

De las asociaciones abstractas del mind-share a las expresiones culturales

Dice Holt que “en modelos convencionales de branding, la marca consiste en un grupo de asociaciones abstractas. En consecuencia, la gerencia se obsesiona en los conceptos que deberían desarrollar las marcas”³⁶. Ello hace necesario repensar el modelo de asociaciones abstractas, a la luz de una realidad social inexorable a la que los consumidores se enfrentan a diario, y cuyo peso es propiamente manejado y aliviado por las marcas icónicas, a través de su *valor de identidad*. En tal sentido, Holt agrega:

“Con el branding cultural, por el contrario, el valor de la marca reside en la especificidad de la expresión cultural de la marca: los contenidos culturales particulares del mito de la marca, y la expresión particular de sus contenidos en la

³⁵ Holt, D. (2004): *How brands... op. cit. Pag.35-38.*

³⁶ Holt, D. (2004): *How brands... op. cit. Pag.36*

comunicación. (...) Resulta imposible construir una marca icónica basado en los principios de mind-share. El mind-share demanda abstracciones muy intensas (...) y esta regido por una lógica cuantitativa no aplicable a las asociaciones icónicas. (...) Además, las estrategias de mind-share destruyen el potencial de las marcas de identidad, pues les niegan la oportunidad de convertirse en actores históricos en la sociedad. (...) Para crear valor de identidad, los gerentes de marca deben detallar las funciones de las marcas en la transformación de la cultura y la sociedad, así como las expresiones culturales particulares que la marca utilizará para alcanzar dichas transformaciones”³⁷

A lo largo de su tratado sobre marcas icónicas, Holt hace constante referencia al rol de la consistencia dentro del esquema de construcción que conforma el *mito* de una marca icónica. Así, establece que la consistencia como acto de mantener un mismo mensaje durante un período de tiempo determinado, no es más que una estrategia más basada en el modelo de *mind-share*, que como fue explicado en apartes anteriores, no permite alcanzar la iconicidad de la marca.

En sus propias palabras, explica el profesor Holt:

“Los modelos convencionales asumen que gerenciar una marca es el arte de insistir en la consistencia, como consecuencia de la intensa presión organizacional y competitiva por mantener un mismo mensaje hacia el consumidor. (...) De las marcas icónicas que he estudiado con historias que se extienden por más de una década, todas han tenido que hacer cambios significativos para mantener su carácter icónico. Estas revisiones del mito de la marca son necesarias porque, para que un mito genere valor de identidad, debe contener de manera irrefutable los desafiantes problemas sociales del día a día. (...) El modelo de mind-share asume que las marcas existen fuera de la historia y la sociedad, como entes trascendentes. (...) Las marcas icónicas emplean la filosofía exactamente opuesta: la marca es una entidad histórica cuyo atractivo proviene de mitos [de la marca] que tratan con las tensiones sociales más importantes de la nación. (...) el éxito depende entonces de cuán bien la marca

³⁷ Holt, D. (2004): *How brands... op.cit. Pag.37*

es capaz de ajustarse a las exigencias históricas, no por la consistencia ante esos cambios históricos.”³⁸

En un artículo especializado³⁹, dos profesores universitarios, Dr. M. McEnally y L. de Chernatony, explican el modelo Goodyear⁴⁰ de *branding*, que plantea cuatro etapas de marketing tradicional, incluyendo a *la marca como icono* en el tope del modelo moderno⁴¹ explicado. Justifican el estudio apuntando:

“Los cambios en branding están relacionados a: la experiencia de la gerencia [de la marca], los objetivos estratégicos de la empresa y las actividades de targeting dentro del mercado, las actividades de branding de otras compañías, la sofisticación de los consumidores, el nivel de participación en la categoría de producto, la etapa del ciclo de vida del producto y el desarrollo de branding dentro de la categoría de producto relevante (...) El modelo se enfoca fuertemente en la necesidad de responder a los cambios entre los consumidores, (...) enfatizando la importancia de la retroalimentación entre empresa y consumidor”⁴²

Las etapas de la marca detalladas en el modelo original, descritas por McEnally y de Chernatony⁴³ son, parafraseadas:

Etapas 1: Bienes sin marca

En esta primera etapa, expresan los autores del trabajo, los productos son tratados como simples productos comoditarios, muchas veces sin siquiera tener una marca. Generalmente la demanda excede la oferta, y es más común dentro de economías no desarrolladas del tipo de la extinta Unión Soviética; resultaría

³⁸ Holt, D. (2004): *How brands...* op.cit. Pag.37 y 38.

³⁹ McEnally, de Chernatony (1999): The Evolving nature of branding: consumer and managerial considerations [Versión electrónica]. *Academy of Marketing Science Review*. Consultado el 2 de febrero de 2006 en: <http://www.amsreview.org/articles/mcenally02-1999.pdf>.

⁴⁰ Goodyear, Mary (1996): Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing. *Journal of the Market Research Society*, 38 (2), Pag 105-108.

⁴¹ Posteriormente, plantean dos etapas adicionales que califican como branding “post-moderno”.

⁴² Mc Enally, de Chernatony (1999) op.cit., Pag.1

⁴³ Mc Enally, de Chernatony (1999) op.cit., Pag.1-3.

tremendamente extraño encontrar un producto de este tipo en economías desarrolladas. Ante un criterio netamente utilitarista por parte del consumidor, el productor no se esfuerza por llevar adelante un trabajo de diferenciación marcada.

Etapas 2: La marca como referencia

La diferenciación se hace una necesidad en esta etapa, ante la presión competitiva, y como una forma de clarificar el origen del producto como tal. Esta diferenciación es lograda en principio a través de cambios en los atributos físicos del producto. Las conexiones en la memoria del consumidor se expanden más allá del reconocimiento de la mera categoría de producto, para incluir información adicional sobre el producto, a fin de evaluar los bienes o productos sobre las bases de su consistencia y calidad. Los consumidores comienzan a usar los nombres de las marcas basados en la imagen de la marca como un elemento heurístico en el proceso de toma de decisiones. Aún así, los consumidores valoran las marcas, primariamente, por su valor utilitario. Csikszentmihalyi y Rochberg-Halton⁴⁴ definen a los valores utilitarios como instrumentales, pues ellos permiten a los consumidores alcanzar ciertos fines y disfrute, que no es más que una consecuencia placentera del uso o posesión del producto.

Etapas 3: La marca como personalidad

En esta etapa, la diferenciación racional y funcional de las marcas se hace extremadamente difícil, pues casi todos los productores son capaces de hacer las mismas afirmaciones competitivas acerca de los productos. Es por ello que los gerentes de marca deciden conferirle una personalidad a la marca. Al hacerlo, la marca acerca a sus consumidores a través de un lazo emocional, pues los usuarios se

⁴⁴ Csikszentmihalyi, M. y Rochberg-Halton, E (1981): *The meaning of things: domestic symbols and the self*. Cambridge. Cambridge University Press.

sienten identificados con el valor emocional mostrado y usan el producto en procura de la consecución del beneficio emocional final.

En las etapas anteriores, la marca y el consumidor tenían una marcada distancia. La marca era simplemente un objeto apartado del consumidor. La incorporación de características personales a la marca la hace más atractiva a aquéllos consumidores que tienden a afiliarse a marcas que poseen personalidades ansiadas. Como consecuencia, las personalidades del consumidor y la marca comienzan a fundirse, y el valor de la marca se convierte en un valor de identidad que apunta a la autoexpresión del consumidor.

El construccionismo social, continúan explicando McEnally y de Chernatony, explica la naturaleza simbólica de las marcas. Como consumidores, los individuos dentro de un grupo social interpretan la información proveniente del marketing, tal como la publicidad, y usan a las marcas para enviar señales a otros sobre sí mismos. Otros individuos interpretan estas señales para formarse imágenes y adoptar actitudes hacia el usuario de la marca. Si el usuario no obtiene la reacción anticipada o presumida, podría reconsiderar el uso de la marca. Este proceso de decodificación del significado y valor de las marcas no se trata de más que involucrar *activamente* al consumidor en la imagen de la marca.

Los productos y las marcas son usados por las culturas para expresar principios y máximas culturales, así como para establecer categorías culturales; al punto de que los individuos pueden ser catalogados por marcas. Cuando los productos y las marcas cruzan las fronteras culturales, puede dar ocasión a confusiones dado que otras culturas podrían no conferir igual significado a los atributos de la marca, generando una disonancia entre quienes incorporan a la marca como elemento de autoexpresión y quienes no sienten ninguna afinidad por ella. Por ello, los valores comunicados por los productos y las marcas deben aparejarse con el grupo y la cultura.

Etapla 4: La marca como icono

En esta etapa, la marca ahora pertenece al consumidor: son amplios y detallistas conocedores de la marca –generalmente en todo el mundo– y la usan para crear su propia identidad. Un ejemplo claro de esto es el caso del vaquero de Marlboro, quien es reconocido en todos los lugares del globo. Este personaje es un hombre retador, rudo, pero sin sacrificar su estilo sofisticado. Aquellos consumidores que buscan ser percibidos como fuertes, rudos o solitarios, probablemente fumen Marlboro. El vaquero es un símbolo o icono de una serie de valores –aquellos que la marca representa.

Para poder arraigarse en la mente del consumidor, la marca debe tener multiplicidad de asociaciones –tanto primarias (relativas al producto) como secundarias. Por ejemplo, los zapatos de Nike “Air Jordan” tienen una asociación primaria relacionada con la habilidad atlética de Michael Jordan, así como asociaciones secundarias con los Toros de Chicago (equipo en el que Jordan militó en la liga profesional de baloncesto de los Estados Unidos de Norteamérica, al tiempo en el que Nike lanzó al mercado la línea de zapatos “Air Jordan”). A mayor cantidad de asociaciones que la marca pueda desarrollar en la mente de sus consumidores, más amplia será su red de alcance en la memoria de la sociedad y en consecuencia, mayores serán sus chances de ser recordada. Por ello, la gerencia de estas marcas debe procurar identificar cada vez más asociaciones para fortalecer el status icónico de sus marcas.⁴⁵

Finalmente, y citando *in extenso* la exploración más profunda del simbolismo presente en las marcas, McEnally y de Chernatony explican la importancia de las asociaciones primarias y secundarias de la siguiente manera:

⁴⁵ Mc Enally y de Chernatony (1999): *The evolving nature... op. cit.*

“Para reforzar el simbolismo, las marcas generalmente utilizan ciertos símbolos físicos para identificar a la marca. Mercedes [Benz] ha utilizado el mismo ornamento colocado en el capó de sus vehículos (estrella en el círculo) por décadas; Harley Davidson tiene un águila; Coca-cola, su botella tradicional. Estos íconos se han convertido en atajos utilizados para identificar a las marcas, sin importar el idioma local que se hable.

En esta etapa, las redes de conocimiento del consumidor hacia la marca, descritas por Keller⁴⁶, se encuentran bien desarrolladas. El nodo que representa la marca está fuertemente definido y bien arraigado en la memoria. Conectado a él se encuentran una serie de asociaciones. Krishnan⁴⁷ ha explicado la importancia de las asociaciones primarias y secundarias en la construcción de la equidad de la marca. En su opinión, algunas asociaciones son primarias como la de Michael Jordan y Nike, mientras que otras son secundarias, como los Toros de Chicago, la liga profesional de baloncesto y los campeones de la liga, siendo asociados también con Nike [partiendo todo del lanzamiento de los zapatos deportivos modelo “Air Jordan” por parte de Nike]. En este caso, la asociación con Michael Jordan lleva a la marca a una serie de asociaciones secundarias de una connotación altamente positiva, en donde todas las partes involucradas son ganadores.

Las asociaciones secundarias son importantes por dos razones. Primero(...), a mayor número de asociaciones que tenga una marca, en esa misma medida aumentan las posibilidades de que el consumidor recuerde y reconozca la marca. Segundo, ellas [asociaciones secundarias] pueden representar medios de identificar el carácter único de la marca. Sólo Nike es asociada con los campeones, los Toros de Chicago, a través de su contrato con Michael Jordan. Todas las marcas deben tener algunas asociaciones comunes, para que puedan ser enmarcadas dentro de una categoría. Por ello, LA Gear, Reebok, Adidas y Nike son todas marcas de zapatos deportivos con ciertas características en común. Pero el atractivo de cualquiera de esas marcas en específico, son sus asociaciones exclusivas. LA Gear representa estilo; Adidas es

⁴⁶ Kevin Lane Keller (1993, Enero): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57.

⁴⁷ H.S. Krishnan (1996): Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13. Pag.389-405.

fútbol; Reebok se asocia con aerobics, y Nike con la victoria, agresividad y Michael Jordan”⁴⁸

La cita anterior explica claramente la importancia diferenciadora de las asociaciones que las marcas icónicas (arriba llamadas *marca como icono*). Ahora bien, en líneas generales acerca de diferenciación, es necesario sentar las bases genéricas de los principios sobre los cuales Jack Trout considera que debe ocurrir la diferenciación:

“Como la lógica es una ciencia, es lógico que construir una propuesta comercial única debería ser una ciencia, no un arte. Sin embargo, los abogados de la creatividad luchan a capa y espada contra esta afirmación. Odian la idea de estar encerrados dentro de un proceso que limite su musa creativa.

Peor es ver a una compañía atravesar el proceso estratégico para obtener como resultado un argumento lógico y directo, que luego de ser entregado a los creativos, termina perdiéndose en una nube de canto y baile.”⁴⁹

Así, el autor propone seguir un modelo de cuatro pasos hacia la diferenciación, alcanzada a través de un trabajo consistente y en conjunto entre los equipos encargados de la formulación de la estrategia y los creativos:

“Paso 1: Tener sentido en el contexto

Los argumentos nunca se hacen al vacío. (...)El mensaje debe tener sentido dentro del contexto de la categoría. Tiene que comenzar con lo que el mercado ha venido escuchando y registrando por parte de la competencia. (...) Lo que se quiere conseguir son las fortalezas y debilidades preceptuales de la marca y de la competencia tal y como existen en la mente de los consumidores que forman parte del target. (...) El contexto incluye también lo que está sucediendo en el mercado; por ejemplo, la idoneidad del momento en el mercado. (...) Todo se trata de agarrar

⁴⁸ McEnally y de Chernatony (1999) *op. cit.* Pag.12

⁴⁹ Trout, J. y Ritkin, S. (2000): *Differentiate or die. Survival in our era of killer competition*. Nueva York. John Wiley&Sons.

una ola. Si uno llega muy tarde o muy temprano, no llegará a ningún lado. Pero al alcanzarla justo a tiempo ocasionará un tránsito beneficioso para su diferenciación.

Paso 2: Conseguir la idea diferenciadora

Ser diferente es no ser lo mismo. Ser único, es ser uno en el mundo.

Lo que se busca es algo que separe a la marca de los competidores. El secreto para ello es entender que la diferenciación no tiene que ser relacionada con el producto. (...) El truco es entonces conseguir esa diferencia para transformarla en un beneficio para el consumidor.

Paso 3: Tenga las credenciales

Para construir un argumento lógico para la diferenciación, la marca debe tener las credenciales para soportar la idea diferenciadora, para hacerla real y creíble. (...) Si la marca posee una diferencia de producto, debería estar en la capacidad de demostrarla. Esa demostración, al final de cuentas, se convierte en su credencial. (...) Las afirmaciones de diferencia sin prueba son sólo afirmaciones. (...) Es imposible diferenciarse con medidas etéreas. Los consumidores son escépticos. Siempre están pensado '¿Ok, Sr. Publicista? ¡Pruébalo!'. La marca debe estar en la posibilidad de probar el argumento.

No es como estar en una corte de justicia. Es más bien como estar en una corte de opinión pública.

Paso 4: Comunique su diferencia

Si decide fabricar un producto diferenciado, el mundo por sí solo no va a tocar a su puerta. Productos mejores no ganan. Las mejores percepciones tienden a ser las ganadoras. La verdad no saldrá a flote a menos que se le dé ayuda en el camino.

Cada uno de los aspectos de la comunicación debe reflejar la diferencia. La publicidad, los folletos, la página web, las presentaciones de negocios. (...) Pero no sobrecomunique su diferencia.

Una idea verdaderamente diferenciadora es también una herramienta motivacional. Cuando la empresa de automóviles de alquiler Avis dijo "Sólo somos los número dos. Nos esforzamos más", su gente lo tomó en serio. Se sentían orgullosos de ser segundones.

(...) La motivación real comienza con la idea diferenciadora como arma principal. Una vez conseguida la idea, se pueden arengar a las tropas a la batalla, y traer esa

idea a la vida en ventas, diseño de producto, ingeniería, o cualquier área en la que sus recursos trabajen”⁵⁰

En lo relacionado a las razones por las cuales las marcas deciden crear personajes con la firme intención de convertirlos en íconos, son resumidas por David Altschul, director de la empresa consultora *Character*, en cuatro:

“Para fortalecer la identidad de la marca. Un personaje puede fortalecer la identidad de la marca en las mentes de los consumidores a través de una personificación (o traída a la vida) de lo que la marca representa (los valores). Los propios consumidores hacen esto de manera natural cuando generan un vínculo emocional con una marca. Un personaje bien delineado puede acelerar el proceso de personificar los valores o personalidad de la marca de una manera más aprehensible.

Para diferenciar. El propio concepto del personaje o icono está basado en la diferencia. El diccionario define al personaje como ‘cualquier cualidad, propiedad o marca en virtud de la cual cualquier cosa puede ser conocida o apreciada como diferente de otras cosas’. En categorías donde no hay mucha diferencia tangible entre productos, un personaje construido alrededor de las características peculiares de una marca, puede diferenciarla en maneras más sustentables que los atributos del producto

Para hacer una conexión emocional. Los íconos pueden ser altamente efectivos en categorías donde la decisión de compra es impulsiva y la necesidad de la existencia de un lazo emocional del consumidor con el producto es crítica para lograr su afinidad con la marca. En este tipo de categorías, la historia —o lo que Holt llama *mito de identidad*— de la marca es tan importante como el producto mismo. Los íconos y personajes siempre han servido como una invitación para contar una historia que ilustre las cualidades de la marca; un buen personaje siempre da a los consumidores más insumos para conectarse con la marca.

Para maximizar la inversión de marketing. Los íconos, por naturaleza, integran un mensaje que la marca comunica a través de todos sus elementos de la mezcla de mercadeo y de medios. Este enfoque de inmediatez puede hacer que hasta marcas pequeñas dejen su huella en el mercado.”⁵¹

⁵⁰ Trout, J. y Ritkin, S. (2000): *Differentiate...op.cit. Pag.66-70.*

⁵¹ Altschul, David (comunicación personal. 20 de marzo de 2006)

En lo relativo al rol que debe jugar un personaje icónico dentro de la marca, el Departamento de Desarrollo de Publicidad de P&G (ADD), establece:

“[el personaje icónico] le da una marca al producto y humaniza esa marca (...) identifica el producto y al mismo tiempo visualiza o representa el beneficio del producto, y fácilmente crea un vínculo al posicionamiento del producto (...) [el mensaje versa] sobre el beneficio y el posicionamiento y el posicionamiento, ser distintivo, claro y simple; provocativo y memorable”⁵²

Finalmente, acota la agencia de publicidad D’Arcy, en lo relativo a los principios rectores del manejo de personajes icónicos:

“(i) establezca señales simples y claras propias del personaje, (ii) desarrolle expresiones físicas diferenciadoras, (iii) personifique los valores de la marca, (iv) establezca una biografía accesible; y (v) evolucione hasta convertirse en un ejemplo a seguir (...) se trata de permanecer conectado con el consumidor, mantenerse leal a la biografía del personaje y evitar ceder a modificar su esencia producto de las coyunturas”⁵³

⁵² Advertising Development Department P&G (2002, octubre). *Signature visuals and mnemonics*. Advertising Development Workshop. Procter & Gamble, Caracas, Venezuela.

⁵³ D’Arcy Worldwide (2003, mayo). *What does it take to be a great brand mascot*. Advertising Development Workshop. Procter & Gamble, Caracas, Venezuela.

CAPÍTULO II

MÉTODO

Objetivo general y objetivos específicos

General: Determinar el impacto del desarrollo de íconos en la vida de las marcas

Específicos:

- Identificar los elementos existentes en la concepción y desarrollo de personajes icónicos como parte de estrategias de mercadeo;
- Definir el rol del personaje icónico y su impacto sobre las variables asociadas al manejo de marcas;
- Identificar la relación entre *branding* cultural y el desarrollo de los personajes icónicos;
- Analizar las implicaciones éticas de la utilización de personajes icónicos como instrumentos de mercadeo;
- Establecer los principios rectores en el manejo de personajes icónicos.

Entre las hipótesis previas manejadas, se cuenta el hecho de que los personajes icónicos en la marca efectivamente representan un valor agregado que le permite a la marca desarrollar un dominio de mercado superior versus quienes no disponen de una herramienta (pues en ello se convierte el icono) para lograr sus objetivos.

Existe la hipótesis, sustentada por la opinión del experto David Altschul, de que los personajes en general dentro de las marcas, sirven como el foco integral de la publicidad y promociones en tienda de la marca⁵⁴. Aún más, los iconos pueden

⁵⁴ Altschul, D (2004): *The Mystery of the missing ad icons* [Versión electrónica]. Consultada el 9 de junio de 2005 en: <http://www.characterweb.com/images/Brandweek0904.pdf>.

ayudar a la marca a crear un nexo emocional con el consumidor, lo que representa un premio invaluable en estos días de saturación comercial, desconexión del consumidor y falta de afecto hacia sus marcas. Al respecto, Altschul colabora con la hipótesis apuntando:

“(…)la consistencia en la utilización de personajes icónicos resulta especialmente provechosa para la marca, pues ellos proveen una suerte de atajo que facilita la conexión del consumidor con la historia que la marca quiere contar”⁵⁵.

Simon Silvestre, por su parte, afirma que en tiempos donde los costos de marketing han subido drásticamente año a año, estas marcas icónicas ofrecen una alternativa de economías de escala para los ejecutivos de empresas que cuentan con este tipo de marcas.⁵⁶

Tipo de investigación

La investigación será de tipo exploratoria. Ello supone como objetivo final, la consecución de generación de conocimiento en el área de creación, manejo y mantenimiento de personajes icónicos como instrumentos de mercadeo.

Según la definición de Katz, citado por Kerlinger, el estudio exploratorio “busca lo que es, en lugar de predecir las relaciones que deben encontrarse”⁵⁷.

Adicionalmente, el diseño de la investigación es de carácter no experimental, pues supone, en palabras del citado Kerlinger, “(…) una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables

⁵⁵ Altschul, D (2004): *The mystery... op.cit.*

⁵⁶ Silvestre, S. (2003): *How to become... op.cit.*

⁵⁷ Kerlinger, Fred (1997): *Investigación del comportamiento*. México. McGraw-Hill. Pag.423

independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables”⁵⁸

Operacionalización de las variables

Variables	Categorías	Fuentes	Items
- Entender el significado que la marca tiene para sus consumidores y la representación de la historia que ellos hacen en su mente. - Definir claramente el rol del personaje - Adaptar la ejecución del personaje a las necesidades del negocio	Principios rectores (estratégicos y ejecucionales) de la utilización del personaje icónico, rol del personaje icónico, estrategias para el mantenimiento del personaje icónico en el tiempo.	Entrevistas a expertos	- ¿Puede cualquier marca, en cualquiera categoría de producto, tener un personaje icónico? - ¿Cuál considera Usted es el rol del personaje icónico en una marca, y cuál es el efecto sobre la percepción del producto que tiene el consumidor? - ¿Existe, a su juicio, relación alguna entre el personaje icónico, el recuerdo de la marca, la lealtad hacia la marca y el posicionamiento (<i>equity</i>) - Desde un punto de vista estratégico y ejecucional,

⁵⁸ Kerlinger, F. (1997): *Investigación... op. cit. Pag.394*

			¿cuáles deberían ser los principios rectores de la utilización de personajes icónicos? - ¿Cuáles estrategias y tácticas recomendaría Usted para el mantenimiento del personaje icónico amén de la generación de un efecto positivo sobre la vida de la marca? - ¿Cuáles son los límites en la utilización de un personaje icónico? - En su opinión, ¿representan los personajes icónicos un valor agregado para la marca?
- Relevancia del modelo de <i>branding</i> cultural en el desarrollo de personajes icónicos	Utilización de estrategias de <i>branding</i> cultural y análisis del contexto social durante el proceso de desarrollo y ejecución del personaje icónico	Entrevistas a expertos	- ¿Cuál cree Usted que fue el rol de “Dropy en el negocio de lavaplatos de Argentina y cuál será su rol de ahora en adelante? - Siendo la

			utilización de íconos, según el Prof. Holt, una de las formas de hacer <i>branding</i> cultural, ¿considera Usted una ventaja la utilización de este modelo sobre otros tales como <i>mind-share branding</i>, <i>branding</i> emocional, o el <i>branding</i> viral, por citar algunos ejemplos? ¿Alguna restricción opera en relación con la categoría de producto?
- Planteamiento ético en la utilización de personajes icónicos como instrumentos de mercadeo	Analizar las implicaciones éticas de la utilización de personajes icónicos como estrategia en la vida de la marca	Entrevistas a expertos	- ¿Cuáles son, a su juicio, las implicaciones éticas de la utilización del personaje icónico? ¿Existen categorías de producto para las cuales resulta antiético la utilización de personajes icónicos como herramientas de marketing?

- Establecimiento de los principios rectores en el desarrollo de los personajes icónicos	Limitaciones en el uso del personaje icónico, establecimiento de estrategias de evolución del personaje, evaluación estratégica de la generación de valor agregado para la marca	Entrevistas a expertos	- ¿Cuáles estrategias y tácticas recomendaría Usted para el mantenimiento del personaje icónico amén de la generación de un efecto positivo sobre la vida de la marca? - Desde un punto de vista estratégico y ejecucional, ¿cuáles deberían ser los principios rectores de la utilización de personajes icónicos? - ¿Cuáles son los límites en la utilización de un personaje icónico? - En su opinión, ¿representan los personajes icónicos un valor agregado para la marca?
--	--	------------------------	---

Unidad de análisis

La unidad de análisis de la investigación se encuentra representada por los expertos en el campo del mercadeo y su variante en la dimensión icónica.

Instrumento para la recolección de información

Se realizarán entrevistas intensivas, definidas por Wimmer y Dominick como un tipo de entrevista personal individual cuyo valor reside en que aportan por lo general una cantidad de información que permite ahondar en puntos específicos como las motivaciones, sentimientos y experiencias, con una vasta riqueza en el detalle.⁵⁹

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por el profesor de la Cátedra de Metodología, Jorge Ezenarro, así como por Gregorio Hidalgo, Gerente de Marca de P&G.

Plan operativo de muestreo

El tipo de muestreo será no probabilística del tipo estratégico, que Wimmer y Dominick definen como “(...) una serie de personas seleccionadas conforme a un criterio o característica específica que, en contrapartida, descarta a todos aquellos que no la cumplan”⁶⁰.

El criterio utilizado será la experticia en el campo de manejo de personajes icónicos, tanto desde un punto de vista doctrinal como aplicado a la realidad diaria de las actividades de gerencia de marcas. Los entrevistados serán:

- Jorge Mesquita. Presidente Global Unidad de Negocios de Cuidado del Hogar. The Procter & Gamble Co.
- César Jaramillo. Director Asociado Corporate Marketing. The Procter & Gamble Co.

⁵⁹ Wimmer, Roger y Dominick, Joseph (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona. Internacional Thomson Publishing.

⁶⁰ Wimmer, Roger y Dominick, Joseph (1996): *La investigación científica... op. cit. Pag.70*

- Fernando Beretta. Vicepresidente Global Grey Worldwide para Procter & Gamble Latinoamérica.
- David Altschul. Senior Consultant *Character* Consultoría de Personajes para marcas.
- Juan Fernando Posada. Vicepresidente Unidad Global de Negocios de Cuidado del Hogar Norteamérica. The Procter & Gamble Co.
- Oliver Boehm. Gerente General Unidad Global de Negocios de Cuidado del Hogar Latinoamérica. The Procter & Gamble Co.
- Juanluis Morell. Gerente de Marca Categoría Lavaplatos Latinoamérica. The Procter & Gamble Co.

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo / Entrevistado ⁶¹	JSM	CAJ	OB	DA	JFP	JLM	FB
Rol del icono	“El objetivo principal de crear el personaje es el de humanizar a la marca... de darle una cara a la marca, una imagen concreta que la gente pueda visualizar en su mente (...) Para mí es especialmente en productos inertes, que no tienen forma (se come, se usa) es una manera de darles una cara humana, una personalidad”	“La razón central y primaria por la que creamos a Droppy era porque necesitábamos alguien que retara al consumidor; o más bien a alguien que retara al personaje de la voz que hablaba en el comercial. Y no podíamos tener a otra persona que lo hiciera porque así no era creíble. Necesitábamos a alguien que retara a la consumidora, y casi articulara lo que el consumidor estaba pensando (...) Representaba entonces perfectamente a la marca, era como el gerente de marca	“Creo que el verdadero reto al utilizar personajes icónicos en las marcas subyace en crear algo que pueda funcionar como un portavoz, o un embajador de la marca; pero no debería ser un vendedor de la marca, porque eso comprometería seriamente la credibilidad de la marca (...) debe ser una visualización del posicionamiento de la marca. Si llegas a hacer eso, es muy poderoso, porque	“Desde mi punto de vista, todas las marcas tienen una historia. Si tienes un personaje icónico, te da pie para contar historias. El personaje simplifica el estar dentro del mundo de contar historias, lo hace más claro, más sencillo para contar la historia. Una marca vive en tres mundos: en el mundo de la guerra, en el mundo de la ciencia y en el mundo de las historias (...) si tienes un icono, tienes un atajo directo e	“Lograr transmitir cuál es el posicionamiento que queremos que la marca represente para el consumidor”	“Creo que el rol principal, el primordial, que debe tener el personaje icónico dentro de la vida de la marca es representar o generar un <i>link</i> o vínculo con el consumidor, para poder desarrollar una relación con el consumidor. El otro rol es darle una personalidad a la marca, porque es eso lo que eventualmente va a lograr que genere esa relación con el consumidor. El vínculo es de la marca y no del personaje”	“Cuando diseñamos a Droppy, lo hicimos pensando en que necesitábamos un personaje que pudiera comunicar el beneficio del producto de una manera memorable y distinta de lo que les decía el resto de la categoría. Una vez que entendimos eso, pudimos traer a la vida el beneficio principal de la marca (su rendimiento) con un personaje como Droppy que es una gotita que prácticamente rinde para todo. Ahí está el rol del personaje icónico”

⁶¹ JSM = Jorge Mesquita; CAJ = César Jaramillo; OB = Oliver Boehm; DA = David Altschul; JFP = Juan Fernando Posada; JLM= Juanluis Morell; FB = Fernando Beretta.

		vuelto personaje. Eso era necesario, porque la marca necesitaba generar esa situación para poder contestar ciertas preguntas que tenía el consumidor (...) tenía que ser un portavoz de la pirámide de posicionamiento de la marca. Eso es. Droppy, tiene que ser el comunicador de nuestra pirámide de posicionamiento. Todo lo que haga Droppy que vaya en línea con la pirámide de posicionamiento, está dentro de la estrategia y le es fiel a esa posicionamiento; lo que no, pues se desecha (...) El rol	entonces la marca llega a tener una cara, mientras que la mayoría de las marcas no la tienen; tienen nombres, <i>slogans</i>, pero nunca una cara propiamente dicha (...) Pero el peligro está en que comiences a utilizar a tu icono como un vendedor de la marca (...) Su rol entonces está ligado al posicionamiento. Podría también suceder que el icono versara sobre una razón para creer en el producto. La conclusión es que el icono tiene que traer a la vida uno de esos puntos dentro de	inevitable a ese mundo de historias. Probablemente ese sea el valor más importante del icono”			
--	--	--	---	--	--	--	--

		es comunicar la pirámide de posicionamiento (...) Droppy es la personificación de la pirámide de posicionamiento y le explica los beneficios al consumidor y los ítems diferenciadores de la marca. Con Droppy generas situaciones, que de otras maneras es muy difícil generar, en las que le es mas fácil al consumidor sentirse identificado”	la pirámide de posicionamiento: beneficio, personalidad de la marca, razón para creer”				
¿Puede cualquier marca tener un icono? ¿Opera alguna restricción con respecto a la categoría del producto?	“Yo creo que sí, porque los ejemplos que existen son tantos: desde cereales hasta detergentes, lavaplatos (...) tú muestras ese	“Definitivamente no. Depende de tres factores: dos internos a la marca y uno externo. De los dos internos, el primero es cuál es la verdadera	“No creo. En el caso específico de que la marca sí utilice un personaje como su icono, yo diría que es un poco mas limitado el espectro de las	“Creo que cualquier marca que trasciende el simple cálculo costo-beneficio, por definición, tiene una historia. Si esa historia está articulada o	“Yo creo que sí. Los iconos son asociaciones que unen a la gente con las marcas, así que no veo razón de por qué no podría ser igual de una	“Yo creo que sí. Cualquiera puede crear los íconos para diferenciarse y ser reconocida. Creo que hay distintos tipos de íconos en general, como por ejemplo	“Cuando empezamos a diseñar a Droppy, primero estuvimos estudiando casos exitosos de otras marcas durante casi año y medio. Nos metimos con personajes como el

	símbolo y la gente sabe lo que es (...) no creo que exista ninguna marca que no se pueda iconizar”	personalidad de la marca y cuáles son las cosas que necesitas para que esa personalidad realmente se manifieste. Si uno tiene la personalidad de una marca y es algo tan divertido, irreverente, pues eso te permite hacer eso [tener el icono]. Si tienes la personalidad de marca de un banco, pues que debe ser quieto, institucional, estático, pues eso no lo permite. Lo segundo es que hay que tener mucho cuidado porque el icono no se puede convertir en una	marcas que podrían usarlo, porque estos personajes tienen la característica de ser trascendentes y hay marcas cuya personalidad es más seria y mucho más parca. Por ejemplo, en Mont Blanc, creo que un personaje como Droppy definitivamente no tendría cabida alguna (...) si la pregunta fuera si cualquiera marca en cualquiera categoría puede tener un elemento icónico inherente al producto, definitivamente que sí. Ahora, si lo reduces a tener un personaje icónico como	no, es otro tema. Lo que quiero decir es que la marca tiene un significado para sus consumidores más allá del costo-función. Y si la marca tiene un significado, eso quiere decir que el consumidor se está contando a sí mismo, en su mente, una historia acerca de la marca. Y una historia siempre tiene al menos un personaje (...) si decides contar la historia con un solo personaje icónico recurrente, o con una variedad de personajes que cambian a través del tiempo, eso no es más que	categoría a la otra”	logos y personajes. En relación a los personajes, creo que cualquier marca puede tenerlos, pero van a tener más relevancia los que comunican la esencia de la marca”	Tigre Tony o “Toño” en México, con el tigre de la compañía Esso, con “Bibendum” que es el muñeco de Michelin (...) Lo importante de trabajar con iconos, en mi humilde opinión, y según lo que aprendimos mientras estuvimos desarrollando a Droppy, es que tengas una mezcla de un buen bagaje o <i>background</i> histórico, y que trabajes con consistencia (...) Con eso, creo que puedes hacer cualquier cosa”
--	---	---	--	--	-----------------------------	---	--

		marca... es una expresión de la marca (...) El factor externo, significa que la marca externamente está en condiciones de dar ese salto; y lo está en la medida en que una de dos cosas ocurran: si es una marca tan establecida y tan madura que para comunicar mensajes nuevos tienes que cambiar algo para que la gente lo vuelva a escuchar o necesitas un personaje para que tú puedas comunicar cosas que de otra manera no puedes	Droppy, allí te diría que no”	una decisión táctica. No hay en realidad una razón precisa por la cual debas contar la historia de una manera o de la otra”			
--	--	---	--------------------------------------	--	--	--	--

		comunicar”					
Relación entre el icono, posicionamiento, recuerdo de la marca y lealtad	“Sí. Yo creo que sin lugar a dudas si el icono logra crear una conexión emocional con la consumidora, eso va a abrir muchas puertas desde el punto de vista de confianza, de lealtad, de un compromiso de la consumidora hacia el icono. Si es un personaje nada más que no tiene vida, no tiene personalidad, no tiene historia, que es antipático y le cae mal a la mujer, puede funcionar a la inversa”	“Sí. Debe ser todo lo mismo. Cuando empiezas a diferenciar una cosa de la otra, empiezan los problemas. Si la gente empieza a recordar a la gota pero no a la marca, problemas; si recuerda a la gota pero no entiende el posicionamiento, problemas; si la gente recuerda lo que dijo la gota pero no lo que dice el mensaje publicitario, estás en problemas; todo tiene que ser lo mismo”	“Los íconos ciertamente pueden ayudarte a impulsar el recuerdo de la marca, son unos puentes para crear el recuerdo y comunicar la posicionamiento de la marca., pero tampoco significa que las marcas que no cuentan con un personaje icónico no puedan tener niveles altos de recuerdo (...)Lo que sí creo es que las marcas icónicas en general, sin importar que usen personajes icónicos o no, tienen una mucha mayor ventaja en generar recuerdo en el		“Si el icono hace su papel, debería tener un impacto directo en estas variables; y de acuerdo a cómo esté diseñado tendrá mayor o menor incidencia. Lo ideal sería que llevara al punto directamente donde se convirtiera en un icono querido, que genere simpatía por la marca, aunque no siempre se logra que impacte las variables correctas”	“A la primera pregunta te diría inmediatamente que sí. Necesariamente hay una relación (...) el recuerdo de la marca es significativamente mejor, y eso está estadísticamente probado (...) El posicionamiento tiene que ver en la medida en que el personaje representa a uno de los pilares del posicionamiento, es decir, lo que quieres que el consumidor tenga en la mente”	“Yo creo que en la medida en que respetes la premisa de que el rol de tu personaje icónico debe ser el de comunicar un beneficio, como en este caso es el beneficio de rendimiento o de cortar la grasa, pues en esa misma medida vas a ayudar a que las señoras recuerden que Magistral es un producto rendidor y antigrasa, y al final del día comunicar el beneficio es comunicar también de alguna manera uno de los pilares del posicionamiento de tu marca”

			consumidor”				
Rol del entorno social / contexto	“Sí, yo creo que sí (...)Pero yo no creo que ese sea un factor tan importante, yo creo que lo más importante es cual es la razón de ser de ese personaje, porque si esa razón es importante, el personaje dura mucho tiempo (...) no es el oportunismo del momento exacto, no, es mas cuánto es el poder de perdurar del conflicto, del drama, de la razón de ser detrás del icono”	“Influye muchísimo. Y te voy a dar un poco de data para soportar mi interpretación. Droppy es muy exitoso en Argentina, pero donde se lanzó Droppy no fue en Argentina, fue en Chile. Y sí... ayudó; a Droppy también lo pusimos en México y sí, ha ayudado, pero donde realmente ha causado sensación es en Argentina. Y tú dices: la misma comunicación, relevante a los consumidores a los que nosotros necesitamos que sea relevante, enfocado a las	“Los mejores y más exitosos íconos son aquellos que han durado 30, 50 o 100 años junto con la marca, y eso por naturaleza te lleva a la conclusión de que diseñar un icono en función de una situación socioeconómica en específico, a menos que la situación sea de naturaleza duradera es un poco más difícil (...) la situación te puede ayudar mucho (...) Argentina por toda la situación que había para ese momento todo el mundo estaba deprimido,	“La marca evoluciona, y el personaje puede hacerlo también. Pero puedes correr el riesgo de quedarte estancado con tu personaje si lo defines muy minuciosament e y lo adaptas específicamente a un contexto social determinado, precisamente porque ese contexto puede cambiar”	“Puede ser que con una coyuntura sí acelere la identificación de la consumidora con el personaje icónico; pero no pienso que es la única forma de hacerlo. Si se respetan los principios de los que hablábamos anteriormente, no necesariamente tiene que existir esa coyuntura. De hecho, creo que los íconos más exitosos no crecieron con coyuntura, sino que más bien lo hicieron manteniendo compromiso y consistencia en su desarrollo. Creo que se puede	“Creo que sí tiene que ver la situación social y mucho también influye sobre tu <i>target</i>, que necesariamente es consecuencia de la situación macro. El contexto de realidad es lo que te va a decir en qué momento es más sensible a escuchar el mensaje de la marca, y también te ayuda a determinar cómo vas a comunicar ese mensaje”	“Sin decirlo con esas palabras tan elegantes y sofisticadas del autor, te puedo decir que con Dorppy nos ayudó mucho (...) aunque no lo diseñamos con esa intención y sólo fue una coincidencia del destino, sí probó ayudarnos. En conclusión, sí creo que influye bastante”

		formas en que nosotros necesitamos comunicar las cosas, y aún así en un país es significativamente e más exitoso que en otro (...)mismo icono, misma categoría, mismo producto, y resultados diferentes producto del entorno social (...)En el caso de Argentina yo creo que fueron tres cosas: primero, el momento en que nació Droppy que fue en la mitad de la crisis, donde todos los productos estaban desmejorados. Lo segundo, es que el personaje era	y de repente llega este personaje hablando el lenguaje argentino del común denominador de la gente, de una manera simpática, trayendo un rayo de esperanza, y expresando la esencia de ser argentino (...) Lo que hizo y hace a Droppy fuerte es que realmente tocó las fibras de las consumidoras argentinas, y lanzarlo en el contexto de la crisis probablemente ayudó, porque Droppy encarnó la verdadera esencia de ser argentino en una situación donde		planear la creación de un icono en una situación normal y puede funcionar perfectamente”		
--	--	---	---	--	---	--	--

		totalmente irreverente, y la sociedad argentina es muy irreverente... muy de burlarse de sus dirigentes. Lo tercero es que Argentina premia mucho la buena publicidad y los consumidores argentinos articulan muy bien sus necesidades; mucho mejor inclusive que consumidoras de mercados desarrollados como Japón, Italia, americana etc... entonces saben mucho de los productos, de la calidad, de la publicidad, son muy sofisticados. Esas fueron las tres razones, creo	la gente no se sentía muy orgullosa de ser argentina. Pero como te dije anteriormente, el fue diseñado en función de una situación duradera, que es la de ser argentino y por eso tiene la personalidad del argentino y habla de la esencia de ser argentino; el no fue diseñado para la crisis. En este caso, entonces, la situación ayudó mucho, aunque no hubiera sido el objetivo estratégico diseñarlo para la crisis”				
--	--	---	--	--	--	--	--

		yo”					
¿Cuáles son los principios rectores, tanto estratégicos como ejecucionales, dentro del diseño y uso del icono?	“Es importante definir cuáles son las propiedades ejecucionales o principios de utilización. Tienes que tener flexibilidad para que el icono tenga personalidad y vida, pero no puedes cambiar ciertas cosas porque si lo haces pierde su identidad... la voz que usa, la ropa que usa, la manera como se comporta es muy importante (...) tienes que ser muy consistente en usarlos para no perder el contexto con los consumidores (...) Los iconos que más éxito	“Mientras esté dentro de la pirámide de posicionamiento, puede ser absolutamente cualquier cosa que nos haga falta hacer para crecer la marca. Y puede ser tan flexible como lo necesitamos. Por ejemplo, Droppy empezó en TV y ahora lo tenemos en el empaque. Yo creo que no hay límite. Inclusive, Droppy permitió darle un nuevo aire de actividad a la marca. Acuérdate de que nosotros estamos hablando de un personaje que usó una campaña que en Argentina ya	“El primer principio es que tienes que ser muy claro acerca de cual parte de la pirámide de posicionamiento quieres traer a la vida con tu icono: es el beneficio, o la razón para creer, etc. La otra cosa que te diría es la consistencia en el uso del icono (...) Deberías entonces definir tu personaje, darle su personalidad, definir que es lo que es y que es lo que no es y luego ser consistente con ello. Lo que no significa que no pueda evolucionar; claro que puede	“Lo primero que hacemos es desarrollar lo que llamamos el esquema de la historia para la marca, y distinguimos entre el esquema y la forma de decir la historia. El esquema es el significado de la historia, los fundamentos y los instrumentos, mientras que la forma de decir la historia es el “cómo sonará”, es “echar el cuento”. Y si lo ves desde un punto de vista de mercadeo, es exactamente la diferencia entre estrategia y táctica. Tratamos de establecer ese	“Hay que tener claro que el icono es un medio y no un fin; porque el fin es construir a la marca; el personaje icónico es entonces un instrumento para generar asociaciones con la marca. Es necesario saber cuáles asociaciones que genera la marca, para así poder escoger al personaje que de manera distintiva pueda seguir despertando más y más asociaciones. Pero también hay que tener cuidado con personajes	“(…) el personaje debe ser distintivo y adueñable por los consumidores. Desde el punto de vista estratégico, es necesario que te ayude a traer a la vida la personalidad de la marca (tonalidad, humor). Es decir, si el personaje pudiese de alguna manera comunicar el posicionamiento, la esencia de la marca y el beneficio, sería ideal	“Te diría que deberías enfocarte en comunicar un beneficio relevante y diferenciador para que puedas maximizar el uso de tu personaje. Además, te diría que nunca deberías dejar de hablar el lenguaje de la consumidora”

	tienen son los que se presentan más vulnerables y hacen que la consumidora se identifique con ellos porque no son perfectos, porque también tienen sus problemas (...) es esa tensión del conflicto la que crea el escenario en el cual el personaje tiene sentido y hace que la gente se identifique con el personaje (...) hay una historia, un drama sobre el cual la vida del personaje se desarrolla y que la consumidora entiende, decide y por eso se identifica con el personaje”	llevaba 10 años en el aire (mesas). Yo creo que el icono puede estar en todos lados, y ayuda a refrescar la comunicación. Y como el icono es la marca, pues puede estar en cualquier lado. No veo límites”	evolucionar, pero siempre debes conservar su esencia, no debes cambiar su rol (...). En términos ya más ejecucionales todo se trata de consistencia alrededor de los usos que le das al icono: en el empaque, en la TV, en todos los medios y formas (...) Entonces, me aseguraría de que el icono tuviera muy bien definido su rol, en términos de que parte de la posicionamiento trae a la vida, define bien como quieres que el icono evolucione, para que mantenga su atractivo y su	marco de la historia entendiendo principalmente cuál es ese conflicto principal que mueve a la marca (...) Lo mágico de trabajar en el mundo de contar estas historias de las marcas, es que el conflicto aquí no es un problema, sino más bien una fuente de energía. Entonces, desde el punto de vista de cómo contar la historia de la marca, para Maytag entender que el conflicto está entre la innovación y la dependencia, les hace muy fácil dar con la manera en que quieren	controversiales o que sean polarizantes para ciertos grupos, y que con el tiempo terminen siendo negativos para la marca. Entonces hay que tratar de lograr crear asociaciones distintivas pero cuidando el riesgo del que te acabo de hablar”		
--	--	---	--	--	---	--	--

			credibilidad en el consumidor”	contar su historia: toda historia que ellos se propongan contar, debe contener elementos de innovación y elementos de dependencia, que estén en constante interacción (...) Lo importante es que entiendas la historia, que entiendas los conflictos que hacen a esa historia interesante y relevante para el consumidor y los mantiene a la expectativa, cuál es la verdad humana subyacente en esos conflictos que permiten al consumidor			
--	--	--	-----------------------------------	---	--	--	--

				identificarse con la marca y formar cierto tipo de lealtad o de conexión emocional (...)Lo primero es entender el marco de la historia, entender donde están los conflictos y cual es la verdad humana subyacente que va a generar el vinculo emocional. En segundo lugar, asegúrate de que estés claro en cual es el rol del icono en la historia. Y por último, entiende cómo el conflicto del personaje se conecta con la marca, cuál es su objetivo y qué quiere. Qué es lo			
--	--	--	--	---	--	--	--

				que dificulta que el personaje consiga lo que quiere y cómo esa frustración influye en la historia de la marca. Si respondes esas tres, tienes un icono que agrega valor a la marca”			
¿Cuáles son las tácticas y/o estrategias que deben seguirse amén de la conservación del icono y la construcción positiva sobre la vida y desempeño de la marca?	“Hay dos cosas: primero, siempre hay que mantener las ideas frescas (...)hay que mantener las ideas publicitarias muy frescas, porque así ni la marca ni el icono se cansan... hay que tener una consistencia de creatividad continua. La otra cosa es definir cuales son las personas en tu	“Yo creo que no hay que preocuparse por el bendito icono. Yo creo que hay que preocuparse por crecer el negocio, y de ahí adaptarlo al icono. Yo te diría entonces que el negocio siempre tiene un reto, entonces tu primero enfócate en el reto y luego mira como el icono te puede ayudar a alcanzar	“Una de las cosas más importantes es ser consistente en la manera cómo utilizas al icono, sin que eso signifique ser aburrido. Si Droppy dijera las mismas cosas todo el tiempo, jamás tendría el chance de vivir 30 años. Entonces, el verdadero reto de la iconografía es refrescar al icono dentro de los	“Si comprendes el marco de la historia en profundidad, si entiendes el conflicto, entonces sabes bien cuál es el rol de tu icono dentro de la vida de tu marca. Y así no es entonces tan difícil hacer que el icono evolucione en las formas en las que se comunica y	“Hay que tratar de pensar a mediano plazo. Si ya decido usar el icono es porque en la categoría en la que estoy, voy a ser más eficiente en mi inversión de mercadeo o porque me va a diferenciar, o voy a generar asociaciones. Entonces se trata de ver qué otras asociaciones puedo generar,	“En primer lugar, y con el propósito de que el personaje se convierta en parte de tu marca, tienes que ser muy cuidadoso y consistente en el tratamiento que le das; no puedes cambiar radicalmente. El personaje siempre habrá de evolucionar junto con la marca, y la marca evoluciona en base a lo que	“Traer ideas nuevas es muy importante, porque si no lo haces, la gente no va a tardar en aburrirse de la gotita. Creo que a Droppy todavía le queda espacio para explorar en el lado emocional. Creo que deberíamos buscar cómo hacer para poder hacer que la consumidora se relacione desde un punto de vista cada vez más emocional y siga desarrollando sentimientos por la

	audiencia y en tu país que mas afecto le tienen a tu icono, porque conoces tu audiencia target, y luego haces la pregunta de cuáles otros medios podemos usar para que ese icono aparezca y se presente (...) la pregunta es ¿en qué otros medios/vehículos puedo traer a la vida al icono?"	eso que te pusiste como reto"	confines y límites de su personalidad. Se trata de refrescar en el contexto de lo que el icono es y quiere comunicar"	cómo cuenta su historia para mantenerlas contemporáneas , sin que ello vaya en detrimento de las estrategias necesarias que los gerentes tienen trazadas para el desarrollo de la marca"	amén de seguir construyendo sobre mi marca"	el consumidor necesita	gotita"
¿Cuáles son los límites en la utilización del icono?	"Yo diría que el principio es: ¿encaja esto con la idea principal de la marca o no? Porque si compite o contradice la idea de la marca, entonces ya no iría ahí"	"Yo creo que el límite es si esta en línea con las necesidades del negocio: si es una idea loca, pero tiene todo el sentido del mundo cuando lo comparas contra tu <i>target</i> , tus prospectos primarios,	"El primer límite que pondría sería en el momento en el que empieza a volverse más grande que la marca misma. Porque si comienza a hacerse tan presente que desplaza a la marca o al	"En general, te repito lo anterior: tienes que comprender cuál es el marco de la historia del personaje y la marca que la hacen interesante, cuál es la verdad humana subyacente en esos conflictos	"El icono es un medio para un fin ulterior, y no que termine entonces teniendo vida propia y que uno se entusiasme en construir al icono y erosionar u olvidar a la marca"	"Creo que cualquier cosa se puede hacer con el personaje, siempre y cuando se respete la personalidad de la marca. Es, en pocas palabras, el respeto por el posicionamiento que traes a la vida con tu personaje.	"Para mi es sencillo: cualquier cosa que se salga del mundo de la mujer, para mí sería inaceptable. Droppy existe dentro de ese mundo y el es el aliado de ella. Así que el límite es su mundo... el mundo de la consumidora, de la señora que usa Magistral para lavar

		cuando se dirige a romper una barrera de compra, entonces es perfecto, excelente. No me importa lo que hagas con el icono, pero es inaceptable que se salga de la necesidad del negocio”	beneficio, pues tendrías un problema estratégico allí (...) Hay íconos que son la marca, por ejemplo. En ese caso, pondría el límite en el momento en el que identificara un riesgo de polarización entre grupos del target, bien por la manera en que el icono habla, se comporta, lo que dice, etc”	que permite que la audiencia se conecte emocionalmente. Y una vez que entiendes eso, puedes determinar qué hacer con el icono. El peligro es el siguiente: cuando usas un icono pasa exactamente lo que sucede cuando usas la marca: o bien añades algo a la posicionamiento, o bien explotas la posicionamiento con antagonismos. Entonces, en el corto plazo puedes generar mucha expectativa yendo un poco contra las reglas del juego, con		Si pierdes eso, se perdió todo	sus trastes”
--	--	---	--	---	--	---------------------------------------	---------------------

				que el personaje juegue contra la historia. La pregunta no es si hay un límite o no, sino si las cosas que está haciendo el icono son consistentes y construyen sobre la historia que estás contando. Un personaje puede tener problemas, porque si no en realidad se vuelve un tanto aburrido; pero esos problemas tienen que ir en línea con la historia de la marca en lugar de contradecirla”			
¿Cuáles son las implicaciones éticas de la utilización del personaje icónico como instrumento de mercadeo?	“El problema no es el icono, el problema es la categoría por sí misma (...) si estas usando el icono para hacer	“No se trata del icono, se trata de lo que estás vendiendo. Si vendes cigarrillos, pues entonces	“Creo que esa pregunta va más allá del uso de iconos, porque las marcas sobre las cuales ha versado la		“Puede ser que con una coyuntura sí acelere la identificación de la consumidora con el personaje	“Hay que cuestionar el hecho de vender cierto tipo de productos. Debe ser cuestionada la categoría que	“La publicidad tienen sus principios éticos y creo que son lo suficientemente claros. Pero por los ejemplos que he escuchado, me parece

	una categoría particularmente atractiva para los niños, a sabiendas de que la categoría no es apropiada para los niños, eso me parece un mal uso del icono y es incorrecto”	definitivamente es antiético mercadearlo, pero el icono no tiene nada que ver allí. Tiene que ver entonces con la categoría de producto”	discusión (Camel, Marlboro), son marcas cuya promesa no va necesariamente en línea con estándares éticos. Por ejemplo con Marlboro la pregunta no es si tienes al vaquero de Marlboro como tu personaje icónico, la pregunta es si estás o no dispuesto a mercadear cigarrillos. La pregunta realmente es: ¿Es ético mercadear proactivamente esta categoría?”		icónico; pero no pienso que es la única forma de hacerlo. Si se respetan los principios de los que hablábamos anteriormente, no necesariamente tiene que existir esa coyuntura. De hecho, creo que los íconos más exitosos no crecieron con coyuntura, sino que más bien lo hicieron manteniendo compromiso y consistencia en su desarrollo. Creo que se puede planear la creación de un icono en una situación normal y puede funcionar perfectamente”	estás mercadeando, no el personaje”	que la discusión va más allá del simple icono. Tiene que ver con principios éticos en general”
Importancia del <i>branding</i>	“Hay verdad en eso. No estaría en	“Sí es necesario tenerlo, pero	“Este punto de Holt es entonces		“Siempre ayuda que conozcas el	“Todo tiene que ver: el contexto te	“Ciertamente es importante conocer

cultural como modelo para el mantenimiento de personajes icónicos	desacuerdo con esa afirmación”	solamente es una pequeña porción del cúmulo de cosas que necesitas a la hora de hacer <i>branding</i> . Si tu personalidad de marca, si tu beneficio no esta, si tu competencia es agresiva, si tus estrategias no están funcionando, entonces realmente no importa que tipo de <i>branding</i> estés haciendo”	muy válido si quieres diseñar una marca popular, de la gente, una marca que todo el mundo usa en el día a día y a la que todo el mundo tiene acceso. Así que este principio entonces se aplica a marcas de consumo masivo, donde el <i>target</i> está representado prácticamente por todo el mundo. Si hablas de marcas de nicho, o un poco más específicas en relación con su <i>target</i> (5% de la población, por ejemplo), el principio del <i>branding</i> cultural puede entonces		contexto cultural del mercado donde trabajas. Pero mucho depende del tipo de marca para la que apliques este principio del profesor Holt: si tienes una marca global, probablemente lo que necesites sea intentar darle un toque de “localidad” a ese estándar global. Por otro lado, si tienes una marca local, cuando vayas fuera de esa cultura, necesitarás también estandarizar un poco tu marca para hacerla consumible”	puede ayudar mucho, pero no creo que este sea la única forma o fórmula para lograr hacer que el personaje icónico funcione”	los valores de la cultura en la que estás trabajando. Pero creo que otros modelos también pueden funcionar. No creo que sea absolutamente necesario utilizar este modelo”
---	--------------------------------	---	---	--	--	---	---

			también ser útil en la medida en que encuentres cuál es la subcultura de esta gente y las razones detrás de que ese 5% sea distinto al otro 95% restante. Entonces si encuentras los valores de esta subcultura y los usas dentro del esquema de tu marca, pues en esa misma medida el concepto de <i>branding</i> cultural es válido (...) Si se trata de que toda marca tiene que ser diseñada de manera que refleje los valores de cada país, entonces claramente te diría que no,				
--	--	--	--	--	--	--	--

			simplemente porque hay marcas universales/globales que no se diseñan en función de la cultura de un país en específico, sino en función de la cultura de un grupo de personas”				
¿Representa el personaje icónico un valor agregado para la marca?	“Sí pero como te digo que hay que tener cuidado de no usar el icono de una manera superficial, de una manera de solución fácil para darle a la marca una razón de ser y una personalidad. Si vas a usar el icono tienes que hacerlo de una manera contextual, que tenga relevancia, que tenga una	“En la medida en que utilices como instrumento para lograr satisfacer tus necesidades del negocio, respetando los principios que hemos conversado, te diría que definitivamente es tremenda ayuda y por ende, un valor agregado inmenso para tu marca”	“Seguro. Definitivamente puede ser un elemento de tremenda ayuda. Sobre todo en un entorno de segmentación profunda, competencia agresiva, comoditización del mercado, flujo de información de publicidad tremenda, tener un medio de	“Creo que sí, siempre y cuando el personaje icónico sea real; es decir, que tenga fallas, problemas, vulnerabilidades, sentimientos... cosas que lo hagan real. Si sólo es un objeto nemotécnico, entonces lo conviertes en parte del diseño de la marca y no de su historia.	“Yo pienso que sí. No es condición para construir a la marca porque hay grandes marcas con infinitas asociaciones y muchísima recordación, y eso nada tuvo que ver con que usaran o no un icono. En conclusión, bien escogido, visto como un medio	“Creo que sí. Definitivamente la ecuación de valor se ve muy beneficiada con el uso del personaje. El personaje te ayuda a acercar la marca a los corazones de los consumidores”	“Yo definitivamente creo que sí. Sin lugar a dudas, poder comunicar tus beneficios y el posicionamiento de tu marca en general a través de un personaje icónico puede hacerte las cosas mucho más fáciles, si sabes manejar apropiadamente al personaje”

	personalidad, una historia, una trama, una razón de ser y que sea compatible con el propósito de la marca. Si tienes eso, puede funcionar de maravilla. Pero nunca lo puedes usar como un pañito caliente; es decir, si tienes problemas con la marca, no puedes sencillamente decir: ponme ahí una carita a ver qué pasa. Eso no va a funcionar. Yo te diría que un icono no es garantía de éxito, pero si lo ejecutas bien, siguiendo esos principios, tienes una muy alta probabilidad de que hagas una diferencia”		llegar al consumidor para transmitirle mensajes relativos al producto y a su posicionamiento por medio del icono, es una ventaja tremenda”	Pero asumiendo que es real, la siguiente pregunta sería si el conflicto que tiene ese personaje y que lo hace interesante realmente lo conecta a la marca”	para construir a la marca y siendo consistentes, definitivamente sí es un valor agregado”		
--	---	--	---	---	--	--	--

CAPÍTULO IV
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Abordar el tema del rol del personaje icónico en una marca, necesariamente conlleva el análisis teórico y práctico de las distintas situaciones y coyunturas dentro de las cuales la vida de la marca se desarrolla. Sin embargo, es posible establecer ciertos principios generales en lo que se refiere a diseño, ejecución y mantenimiento del icono como herramienta de mercadeo. A continuación se presentan las máximas obtenidas del estudio tanto de la bibliografía existente, así como del aporte experiencial y empírico de expertos en la materia.

I. Todo comienza con una historia

Los resultados obtenidos sugieren que la mejor manera de comenzar a evaluar el diseño de un icono, o bien de hacer una auditoria del rol que el personaje icónico esté jugando en la marca, es remitirse a la historia de la marca.

David Altschul sugiere que todas las marcas tienen historias. Ello es producto directo del significado que los productos o la marca misma tienen para sus consumidores. Afirma Altschul que el simple hecho de que la marca tenga un significado, implica que los consumidores se están contando a sí mismos una historia dentro de su mente; y, lógicamente, toda historia tiene al menos un personaje. El siguiente paso es, entonces, articular esa historia y contarla.

Por su parte, Douglas Holt afirma en su obra lo siguiente:

“[Los iconos] representan una historia de corte peculiar y muy particular que sus consumidores utilizan para resolver sus propios problemas de identidad y ansiedades”⁶²

Contar historias *per se*, según Altschul, se configura dentro de un género único como forma de hacer mercadeo. Se puede contar historias sin necesidad de crear un personaje para ello, y los ejemplos son claros y exitosos: marcas como *Nike* y *Harley Davidson* han logrado alcanzar un estatus icónico sin tener un personaje que las

⁶² Holt, D (2004). *How brands... op. cit. Pag.4*

humanice o represente. Pero tomar la decisión de crear un personaje icónico para la marca representa un atajo inmediato e inexorable hacia esa forma de mercadear a la marca, y articular la historia que el consumidor se está contando en su mente, claro está, ahora adaptada a las necesidades del negocio particular del que se trate. Ahí está la verdadera ventaja de tener un icono.

Es necesario entonces identificar la historia subyacente que el consumidor se está contando, de modo de poder diseñar al personaje en función a unos principios que serán discutidos más adelante en este análisis; todo amén de generar un impacto positivo en los indicadores de la marca.

En cuanto al requisito sobre el cual se debe valer la evaluación de la historia, Holt propone la utilización del *branding* cultural, afirmando inclusive que lo que generará un producto con historia, en primer lugar, es precisamente una estrategia de este tipo.

Sin embargo pareciera esta afirmación restringir únicamente al seguimiento de esta tendencia mercadotécnica como medio infalible e indispensable para llegar a tener un producto con historia. En tal sentido, el caso de estudio “Droppey Magistral Argentina” prueba que esta afirmación no necesariamente es cierta: el entendimiento de lo necesario para crear al personaje provino de herramientas utilizadas para la investigación de mercado (grupos focales, visitas a consumidoras, experiencias de convivencia prolongadas) que difícilmente pueden ser atribuidas al surgimiento del *branding* cultural, y que datan de mucho antes de este modelo. Por lo tanto, mientras que es importante conocer los valores de la cultura donde se opera, no necesariamente es cierto que los otros modelos de mercadeo existentes en el mundo no operen a la hora de determinar el tipo de historia sobre la cual habrá de apoyarse el diseño y la ejecución del personaje icónico.

En lo referido a cuál debe ser la base de ese marco para contar la historia, Altschul certeramente identifica al conflicto como base de la generación de la estrategia de cómo contar la historia. Al respecto, apunta:

“(…) Tratamos de establecer ese marco de la historia entendiendo principalmente cuál es ese conflicto principal que mueve a la marca. (...) Lo mágico de trabajar en el mundo de contar historias [de la marca], es que el conflicto aquí no es un problema, sino más bien una fuente de energía”⁶³

Contribuye a esta afirmación, lo referido por Jorge Mesquita, quien asevera que principalmente la tensión producto del conflicto interno de la marca es la que crea el escenario dentro del cual el personaje icónico va a lograr establecer una conexión con el consumidor, y concluye diciendo que “(...) hay una historia, un drama sobre el cual la vida del personaje se desarrolla y que la consumidora entiende, decide y por eso se identifica con el personaje”⁶⁴.

Se trata entonces de comprender la historia desde el punto de vista de los conflictos del personaje que hacen que esa historia sea interesante, y sobre todo, relevante para el consumidor que se identifica con esa marca y consigue en su mente una similitud entre lo que el personaje está transmitiendo y lo que él mismo se había representado en su imaginación; identificación esta que redundará en efectos positivos sobre variables como la lealtad, el recuerdo y el correcto posicionamiento de la marca.

II. Defina el rol de su personaje icónico claramente

Sin duda alguna, el rol que el personaje va a jugar dentro de la vida de la marca debe ser determinado con mucho cuidado e infalible precisión. Equivocarse en el rol que el personaje icónico habrá de jugar equivale a generar inevitablemente problemas a esa marca. Al respecto, César Jaramillo comenta:

⁶³ Conversación personal con David Altschul (15 de mayo de 2006)

⁶⁴ Conversación personal con Jorge Mesquita (05 de abril de 2006)

“Si la gente recuerda a la gota [Droppy] pero no a la marca, hay problemas; si recuerda a la gota pero no entiende el posicionamiento, problemas; si la gente recuerda lo que dijo la gota pero no lo que dice el mensaje publicitario, estás en problemas”⁶⁵

El ya citado Altschul afirma que el rol tradicional que los personajes icónicos han tenido en el mundo del mercadeo ha sido el de ser una suerte de invitación o apología para contar una historia que pueda, de una manera clara y eficiente, ilustrar las cualidades de la marca.

Por la frase “ilustrar las cualidades” puede entenderse la personificación o humanización de los pilares del posicionamiento de la marca (Ver Anexo B). Estos pilares no son más que (i) la personalidad de la marca, (ii) los puntos diferenciadores y los puntos de paridad de la marca, (iii) el beneficio de la marca, (iv) la razón para creer en el producto; y (v) los elementos ejecucionales del posicionamiento.

Es entonces el rol primordial del personaje icónico, tal y como afirman consensualmente los entrevistados, traer a la vida, humanizar o personificar los elementos que se encuentran contenidos en los pilares del posicionamiento de la marca.

No es entonces coincidencia la afirmación que traen McEnally y De Chernatony, cuando acertadamente establecen que “los íconos se han convertido en atajos utilizados para identificar a las marcas, sin importar el idioma local que se hable”⁶⁶. Al respecto, y en concordancia con lo referido anteriormente por los autores citados, el Departamento de Desarrollo de Publicidad de Procter & Gamble (ADD), en su entrenamiento relacionado con uso de elementos visuales, describe lo que considera como el rol principal del personaje icónico de la siguiente manera: “[el personaje icónico] le da una marca al producto y humaniza esa marca (...) identifica el producto y al mismo tiempo

⁶⁵ Conversación personal con César Jaramillo (12 de mayo de 2006)

⁶⁶ Mc Enally, de Chernatony (1999): *The Evolving nature of... op. cit. Pag.26*

visualiza o representa el beneficio del producto, y fácilmente crea un vínculo al posicionamiento del producto”⁶⁷

El personaje icónico bien puede traer uno o varios de los elementos de los pilares del posicionamiento a la vida. Amparados en el caso de estudio, y según lo afirmado por Fernando Beretta, el objetivo era tener un beneficio relevante y comunicarlo a través del uso del personaje icónico. En este caso, fue la gota el símil que consideraron pertinente para comunicar el beneficio de rendimiento.

Si utilizamos la afirmación del profesor Holt con relación a que los íconos y personajes icónicos son “símbolos ejemplares aceptados por el común de la gente como atajos hacia grandes ideas”⁶⁸ como premisa, es posible concluir a las luces de lo expuesto por los entrevistados y lo argumentado en apartes anteriores que el personaje icónico debería servir como un atajo hacia los elementos del posicionamiento de la marca, de modo que sea más aprehensibles al consumidor, y el personaje sea un verdadero puente entre los pilares del posicionamiento y la percepción del consumidor.

La ventaja de poder convertir al icono en un verdadero embajador de la marca y comunicador de los pilares del posicionamiento, es que la marca de comienza a tener una cara, cosa que según Oliver Boehm es muy poderosa frente a un común denominador de marcas que con suerte cuentan apenas con un logotipo o con una línea de venta (Ver Anexo E).

Bien sea entonces uno o varios de los pilares del posicionamiento, es menester que el rol esté bien definido. Ello, en armonía con el aparte anterior referente a la historia de la marca, sólo podrá lograrse tras un pleno entendimiento de los conflictos y de los valores humanos subyacentes a la marca.

⁶⁷ Advertising Development Department P&G (2002, octubre). *Signature visuals and mnemonics*. Advertising Development Workshop. Procter & Gamble, Caracas, Venezuela.

⁶⁸ Holt, D (2004): *How brands become... op.cit. Pag.4*

III. Valoración del contexto social en el manejo de personajes icónicos

Para el momento en que “Droppy” fue introducido en el mercado argentino, la crisis económica del país, acaecida entre los meses de marzo y octubre de 2002, estaba en su punto más álgido. El sentimiento general era de desesperanza en la población y de profunda preocupación por el modo de supervivencia que los argentinos habían implantado para pasar el día a día.

Desde el punto de vista del mercado, cada vez más compañías optaban por desmejorar la calidad de sus productos, pensando igualmente en su supervivencia como empresas. En el caso particular de la categoría de lavaplatos, la desmejora se evidenciaba en la dilución de los productos y la reducción de sus activos.

P&G optó por transitar una vía contraria, y se enfocó en reducir sus costos sin que ello equivaliera a un empobrecimiento de las cualidades del producto. En este contexto fue introducido “Droppy” en Argentina.

Resulta innegable entonces que el contexto, como lo afirman Trout y Ritkin, influye decisivamente en la dinámica del mercado⁶⁹. Y por supuesto, la dinámica del mercado afecta de igual manera la vida de la marca y por ende, al personaje icónico.

Se plantea entonces la pregunta de cuánta influencia puede tener el contexto social en el manejo de un personaje icónico. En tal sentido, existen dos tendencias claras: quienes piensan que es determinante, y quienes arguyen que si bien es un factor importante, no es el preponderante dentro de la vida del personaje icónico; y más aún, pudiera llegar a tener consecuencias negativas para el icono el ser diseñado pensando en una coyuntura particular.

Douglas Holt plantea en su libro el caso de la cerveza mexicana Corona, y de cómo un cambio en la esencia de la marca en determinado momento le reportó inmensas

⁶⁹ Ries y Trout (1994): *The 22 immutable... op. cit. Pag.58*

utilidades a la cervecera: “(...) Corona triunfó cuando sus gerentes prestaron atención a los cambios históricos e hicieron los ajustes apropiados para poder alinear mejor el mito de la marca con las tensiones importantes en materia laboral de la sociedad norteamericana”⁷⁰.

Ello implica entonces reformular los patrones que la marca tiene en un momento determinado y aparejarlos a la situación que en el momento se esté desarrollando. El caso de “Droppy” también plantea una aparente hipótesis relativa a la influencia del contexto social: el mismo personaje, con la misma comunicación, y enfocado al mismo tipo de *target*, fue introducido en Chile y México. Pero fue únicamente en Argentina donde causó un revuelo tal que creció el negocio a una velocidad récord. César Jaramillo atribuye esos resultados al entorno social, y lo argumenta estableciendo la comparación del crecimiento del negocio a la par de la introducción de “Droppy” en los tres países mencionados. Las tablas presentadas a continuación detallan el argumento de Jaramillo:

Embarques mensuales Magistral - Argentina (Miles de cajas estadísticas)															
FY 02/03				FY 03/04				FY 04/05				FY 05/06			
JAS02	OND02	JFM03	AMJ03	JAS03	OND03	JFM04	AMJ04	JAS04	OND04	JFM05	AMJ05	JAS05	OND05	JFM06	AMJ06
51.1	86.8	102.1	109.4	121.5	136.7	184.0	167.3	170.0	196.3	220.0	217.6	223.4	237.8	240.8	241.4
Total 349.3				Total 609.6				Total 804.0				Total 943.5			
				IYA* 175%				IYA 132%				IYA 117%			
												IID** 270%			

*Index vs. Año anterior
**Index Influencia “Droppy”

Tabla 1.1: Embarques mensuales “Magistral” Lavaplatos – Argentina⁷¹

Embarques mensuales Dawn - Chile (Miles de cajas estadísticas)															
FY 02/03				FY 03/04				FY 04/05				FY 05/06			
JAS02	OND02	JFM03	AMJ03	JAS03	OND03	JFM04	AMJ04	JAS04	OND04	JFM05	AMJ05	JAS05	OND05	JFM06	AMJ06
22.7	23.5	21.3	24.0	20.5	23.2	27.5	26.3	23.7	28.1	29.8	29.1	24.2	27.5	26.5	27.0
Total 91.4				Total 97.5				Total 110.6				Total 105.2			
				IYA 107%				IYA 113%				IYA 95%			
												IID 115%			

Tabla 1.2: Embarques mensuales “Dawn” Lavaplatos – Chile⁷²

⁷⁰ Holt, D (2004): *How brands become... op. cit. Pag.20-22*

⁷¹ SourceOne Analyzer. Archivos internos Procter & Gamble Co.

⁷² SourceOne Analyzer. Archivos... *op. cit.*

Embarques mensuales Salvo - México (Miles de cajas estadísticas)															
FY 02/03				FY 03/04				FY 04/05				FY 05/06			
JAS02	OND02	JFM03	AMJ03	JAS03	OND03	JFM04	AMJ04	JAS04	OND04	JFM05	AMJ05	JAS05	OND05	JFM06	AMJ06
1119.1	1223.6	1336.0	1200.6	1306.1	1397.7	1414.9	1205.3	1404.5	1534.7	1337.5	1497.1	1347.9	1484.4	1414.0	1646.6
Total 4879.3				Total 5324.0				Total 5773.8				Total 5893.1			
				IYA 109%				IYA 108%				IYA 102%			
												IID 121%			

Tabla 1.3: Embarques mensuales “Salvo” Lavaplatos – México⁷³

Como se evidencia en los recuadros resaltados en amarillo en las tres tablas, la marca “Magistral” en Argentina es quien más crece a raíz de la introducción de “Droppy” (75% en el primer año, 270% en porcentaje acumulado desde el lanzamiento del personaje icónico) (Ver Anexo C).

Juanluis Morell apunta que mucho tiene que ver el contexto social en la situación del *target* de la marca; y precisamente partiendo del entendimiento pleno del contexto y su realidad es lo que permitirá saber en qué momento el consumidor está más abierto a recibir un determinado mensaje, y también será fundamental a la hora de definir qué tipo de mensaje será y cómo será comunicado.

Sin embargo, y pese a los excelentes resultados obtenidos en Argentina, “Droppy” ni fue diseñado con el fin estratégico de ser un personaje que actuara únicamente dentro de la crisis, ni fue Argentina el primer país donde se lanzó. Fue en Chile, a comienzos del año 2002 donde Procter & Gamble Latinoamérica decidió introducir al personaje. Este punto prueba entonces que no es menester desarrollar un icono o un personaje pensando en una situación o coyuntura particular para que este sea exitoso.

Juan Fernando Posada, describe muy asertivamente el fenómeno del contexto social en el manejo de personajes icónicos, diciendo:

“(…) puede que una coyuntura sí acelere la identificación de la consumidora con el personaje icónico (...) de hecho, creo que los íconos más exitosos no crecieron con coyunturas, sino más bien lo hicieron manteniendo compromiso y consistencia en su

⁷³ SourceOne Analyzer. Archivos... *op. cit.*

desarrollo. Se puede planear la creación de un icono en una situación normal y puede funcionar perfectamente”⁷⁴

Lo anterior no quiere decir otra cosa más que el contexto social puede ayudar, pero no es indispensable, así como tampoco es lo único que debe ser valorado a la hora de crear el personaje icónico.

Jorge Mesquita afirma que si bien el contexto reviste una importancia que no debe ser ignorada, a su juicio más importante aún es la capacidad de perdurar en el tiempo que tienen la razón de ser del personaje, sus conflictos y su historia, más que el oportunismo del momento. En tal sentido, complementa Oliver Boehm diciendo: “Los mejores y más exitosos íconos han durado 30, 50 o 100 años. Eso por naturaleza te lleva a la conclusión de que diseñar un icono en función a una situación (...) en específico, a menos que esta sea de naturaleza duradera, es un poco más difícil”⁷⁵.

Por su parte y en aparente contraposición, nuevamente el profesor Douglas Holt analiza el tema de los personajes icónicos señalando que ellos “retratan o representan el mito particular que la sociedad necesita en un determinado momento histórico, y lo hacen de una manera carismática”⁷⁶. Ello podría sugerir que a menos que el icono esté íntimamente ligado a la situación contextual social del momento, este no calará en los consumidores y por ende, traerá problemas más que beneficio a la marca.

Sin embargo, el punto debe ser examinado a las luces del caso de estudio de “Droppy”, donde Oliver Boehm señala pertinentemente: “(...) Droppy encarnó la verdadera esencia de ser argentino en una situación donde la gente no se sentía muy orgullosa de serlo (...) fue diseñado en función a una situación duradera, que es la de ser argentino (...) no fue diseñado para la crisis”⁷⁷.

⁷⁴ Conversación personal con Juan Fernando Posada (22 de mayo de 2006)

⁷⁵ Conversación personal con Oliver Boehm (11 de junio de 2006)

⁷⁶ Holt, D (2004): *How brands become... op cit. Pag.4.*

⁷⁷ Conversación personal con Oliver Boehm (11 de junio de 2006)

Finalmente, David Altschul señala el riesgo de diseñar un personaje icónico adaptado a una coyuntura particular: “(...) corres el riesgo de quedarte estancado con un personaje si lo defines muy minuciosamente y lo adaptas específicamente a un contexto social determinado, precisamente porque ese contexto puede cambiar”⁷⁸. Ese cambio, terminaría por convertir al personaje en algo irrelevante e impedido de conectar con el consumidor.

En conclusión, el personaje debe ser diseñado en función de una situación duradera para que sus conflictos se mantengan relevantes a los consumidores a través del tiempo. Se puede aprovechar una coyuntura por medio de la utilización de elementos tácticos y ejecucionales concretos, pero debe tenerse cuidado de no generar una dependencia excesiva del momento social; a menos, claro, que sea de naturaleza duradera, pues se corre el riesgo de desvincular al personaje –y por ende a la marca, de los consumidores.

IV. Consideraciones relativas a los principios tras el diseño y utilización del personaje icónico

En primer lugar, la vida y acciones del personaje icónico deben estar completamente en línea con la historia subyacente que se ha identificado. En la medida en que se entiendan los conflictos y la verdad humana tras el personaje, en esa misma medida se tomarán las decisiones correctas, según Altschul.

De manera más concreta, Boehm sugiere que el primer principio que se debe tener claro es que debe existir total seguridad acerca de cuál pilar del posicionamiento se quiere traer a la vida con el personaje. Dice Fernando Beretta, que lo ideal sería “enfocarte en comunicar un beneficio relevante y diferenciador para que puedas maximizar el uso de tu personaje”⁷⁹. Morell concurre en las opiniones de ambos, señalando que estratégicamente lo más lógico y provechoso para la marca y el personaje sería procurar comunicar el

⁷⁸ Conversación personal con David Altschul (15 de mayo de 2006)

⁷⁹ Conversación personal con Fernando Beretta (23 de mayo de 2006)

posicionamiento de la marca a través de ese personaje, cualquier que sea el pilar que se escoja.

También indica el Departamento de Desarrollo Publicitario de P&G que el personaje debería procurar versar “(...) sobre el beneficio y el posicionamiento, ser distintivo, claro y simple; provocativo y memorable”⁸⁰ La primera conclusión entonces deriva del hecho que siempre debe versar la comunicación del personaje, sobre un –o varios- punto específico del posicionamiento de la marca; y cualquier cosa que se escape del mundo de los pilares del posicionamiento, sería subutilizar al personaje en su rol de embajador del posicionamiento.

Desde el punto de vista ejecucional, apunta Mesquita que lo primero debería ser definir cuáles son las propiedades específicas de ejecución del personaje; es decir, los principios para su utilización. Esto reviste gran importancia, dado que la flexibilidad del personaje icónico debe estar supeditada al respeto de su esencia. Sobre el particular, complementa Mesquita diciendo “(...) flexibilidad para que el icono tenga personalidad y vida, pero no puedes cambiar ciertas cosas porque si lo haces pierde su identidad (...) tienes que ser muy consistente para no perder el contexto con los consumidores”⁸¹.

Sobre el punto de perder el contexto con los consumidores, Morell hace una precisión que debe ser recordada a la hora de tratar con los principios vinculados a los personajes icónicos: “el personaje debe ser distintivo y adueñable por los consumidores”⁸². Finalmente, al respecto añade Beretta la necesidad de hablar “lenguaje de la consumidora”; es decir, no incurrir en tecnicismos que podrían redundar en una desconexión del consumidor por no comprender el lenguaje en el que el personaje icónico le habla. Esto, a las luces de la premisa de que el personaje debe crear un vínculo con el consumidor –según Morell, resulta perfectamente comprensible y aceptable, amén de conservar la eficacia comunicacional del icono.

⁸⁰ Advertising Development Department P&G: *Signature visuals... op. cit*

⁸¹ Conversación personal con Jorge Mesquita (05 de abril de 2006)

⁸² Conversación personal con Juanluis Morell (22 de mayo de 2006)

La agencia de publicidad D'Arcy, en su conferencia "Brand Mascots", señala cinco principios genéricos muy importantes a la hora de crear y utilizar personajes icónicos: "(i) establezca señales simples y claras propias del personaje, (ii) desarrolle expresiones físicas diferenciadoras, (iii) personifique los valores de la marca, (iv) establezca una biografía accesible; y (v) evolucione hasta convertirse en un ejemplo a seguir"⁸³. Al respecto, es necesario hacer algunas precisiones: en primer lugar, el desarrollo de expresiones físicas diferenciadoras se constituye en requisito *sine qua non* para poder lograr la adueñabilidad por parte del consumidor de la que Morell habla en el aparte anterior (Ver Anexo D); en segundo lugar, el límite para la evolución o el crecimiento del personaje será la propia marca, pues resultaría contraproducente que el personaje se adueñase de la marca y terminare por desplazarla. Y en tercer lugar, y siendo no menos importante que las anteriores, el personaje icónico sirve entonces como un elemento diferenciador dentro de la categoría en la que se opera.

Sobre el particular, Posada nos ilustra con la siguiente afirmación: "el icono es un medio y no un fin; porque el fin es construir a la marca. El personaje icónico es entonces un instrumento para generar asociaciones con la marca"⁸⁴. En conclusión, el personaje es únicamente un instrumento de mercadeo para la marca: él se debe a la marca, y no la marca a él.

Finalmente, el personaje siempre debe mantenerse siempre en contacto con el consumidor. Como consecuencia de ello, debe ser lo más real posible desde el punto de vista humano. Mesquita señala "(...) los íconos que tienen más éxito son los que se presentan de una manera más vulnerable y hacen que la consumidora se identifique con ellos porque ellos no son perfectos, porque también tienen sus problemas"⁸⁵. Este es un principio fundamental, pues como señala Altschul: "el personaje sólo será un valor agregado, en la medida en que sea real y vulnerable, pues ello será la única garantía de que la consumidora se relacione con él"⁸⁶.

⁸³ D'Arcy Worldwide (2003, mayo): *What does it take... op.cit.*

⁸⁴ Conversación personal con Juan Fernando Posada (22 de mayo de 2006)

⁸⁵ Conversación personal con Jorge Mesquita (05 de abril de 2006)

⁸⁶ Conversación personal con David Altschul (15 de mayo de 2006)

V. El personaje icónico y su mantenimiento en el tiempo

Es perfectamente natural preguntar “¿qué es lo que sigue?” en la vida del personaje icónico, una vez que su lanzamiento ha sido exitoso. Esta pregunta es frecuentemente objeto de discusiones estratégicas en el seno de compañías con marcas que se sirven de este tipo de instrumentos para desarrollar sus actividades de mercadeo.

En primer lugar, la clave para mantener al personaje icónico con vida y relevancia es nunca perder la conexión con el consumidor. La consistencia en la utilización de los elementos ejecucionales y el diseño y validación de estrategias para el personaje deberá siempre precisarse en función a las necesidades del consumidor: afirma Morell que “el personaje siempre habrá de evolucionar junto con la marca, y la marca evoluciona en base a lo que el consumidor necesita”⁸⁷. En palabras de D’Arcy: “se trata de permanecer conectado con el consumidor, mantenerse leal a la biografía del personaje y evitar ceder a modificar su esencia producto de las coyunturas”⁸⁸.

La consistencia, por otra parte, jamás representa una negación de la evolución del personaje. Al respecto, apunta Boehm: “[debes] ser consistente en la manera cómo utilizas al icono, sin que eso signifique ser aburrido (...) el verdadero reto de la iconografía es refrescar al personaje dentro de los límites y confines de su personalidad”⁸⁹. Holt, por su parte, agrega un elemento de fondo importante a la discusión:

“La marca es una entidad histórica cuyo atractivo proviene de mitos [de la marca] que tratan con las tensiones sociales más importantes de la nación (...) el éxito depende entonces de cuán bien la marca es capaz de ajustarse a las exigencias históricas y no por la consistencia ante esos cambios”⁹⁰

⁸⁷ Conversación personal con Juanluis Morell (22 de mayo de 2006)

⁸⁸ D’Arcy Worldwide (2003, mayo): *What does it take...* op.cit.

⁸⁹ Conversación personal con Oliver Boehm (11 de junio de 2006)

⁹⁰ Holt, D (2004): *How brands become...* op. cit. Pag.37 y 38

Pareciera entonces que la constante incorporación de ideas frescas y renovadas desde el punto de vista tanto estratégico y ejecucional como publicitario, es un requisito indispensable para mantener la relevancia del personaje. Mesquita señala con relación al punto de la renovación de las ideas: “siempre hay que mantener las ideas frescas (...) porque así ni la marca ni el personaje icónico se cansan (...)”⁹¹. Continúa igualmente señalando un ejemplo de cómo acometer esta empresa refrescar e innovar con el personaje: “(...) la otra cosa es definir tu audiencia target y preguntarte en qué otros medios/vehículos puedo traer a la vida el personaje”⁹²

Juan Fernando Posada, haciendo énfasis en la propiedad de los personajes icónicos de generar asociaciones, sugiere que el mantenimiento del personaje pasa por “(...) ver qué otras asociaciones puedo crear, amén de seguir construyendo sobre mi marca”⁹³. Esto encuentra su directo soporte teórico en dos afirmaciones que a continuación nos permitimos transcribir *in extenso*:

“Para poder arraigarse en la mente del consumidor, la marca debe tener multiplicidad de asociaciones (primarias y secundarias) (...) a mayor número de asociaciones que tenga una marca, en esa misma medida aumentan las probabilidades de que el consumidor recuerde y reconozca la marca”⁹⁴

Y, en segundo lugar: “Lo que hace poderosa a una marca es la colectividad de las percepciones psicológicas de la marca que los consumidores tienen: las historias se han vuelto corrientes y aceptadas”⁹⁵.

Finalmente, en cuanto a los principios tras el mantenimiento del personaje icónico, César Jaramillo hace una afirmación necesaria de discutir:

⁹¹ Conversación personal con Jorge Mesquita (05 de abril de 2006)

⁹² Conversación personal con Jorge Mesquita (05 de abril de 2006)

⁹³ Conversación personal con Juan Fernando Posada (22 de mayo de 2006)

⁹⁴ McEnally, de Chernatony (1999): The Evolving nature... *op.cit.* Pag.2

⁹⁵ Holt, D (2004): *How brands become...* *op. cit.* Pag.11

“Yo creo que no hay que preocuparse por el bendito personaje. Yo creo que hay que preocuparse por crecer el negocio, y de ahí adaptarlo al personaje (...) primero enfócate en el reto [del negocio] y luego mira cómo el icono te puede ayudar a alcanzar eso que te pusiste como reto”⁹⁶

De esta afirmación se desprende nuevamente la confirmación de una hipótesis argumentada en párrafos anteriores, con relación a los principios de utilización del personaje icónico, específicamente en lo que se refiere a que el personaje icónico es un instrumento para crecer a la marca. En otras palabras, es un elemento al servicio de las necesidades del negocio.

En conclusión, el mantenimiento del personaje icónico pasa por la internalización de cuatro máximas dentro del manejo de la marca: (i) mantener la conexión con el consumidor, (ii) refrescar las ideas sin perder la consistencia en la esencia del personaje, (iii) buscar generar la mayor cantidad de asociaciones –primarias y secundarias– posibles; y (iv) supeditar la evolución del personaje icónico a las necesidades del negocio, reafirmando su característica de estar al servicio de la marca.

Lo anterior podría ser compilado en un modelo de mantenimiento del personaje icónico de constante retroalimentación, graficado de la manera que a continuación se describe:

⁹⁶ Conversación personal con César Jaramillo (12 de mayo de 2006)

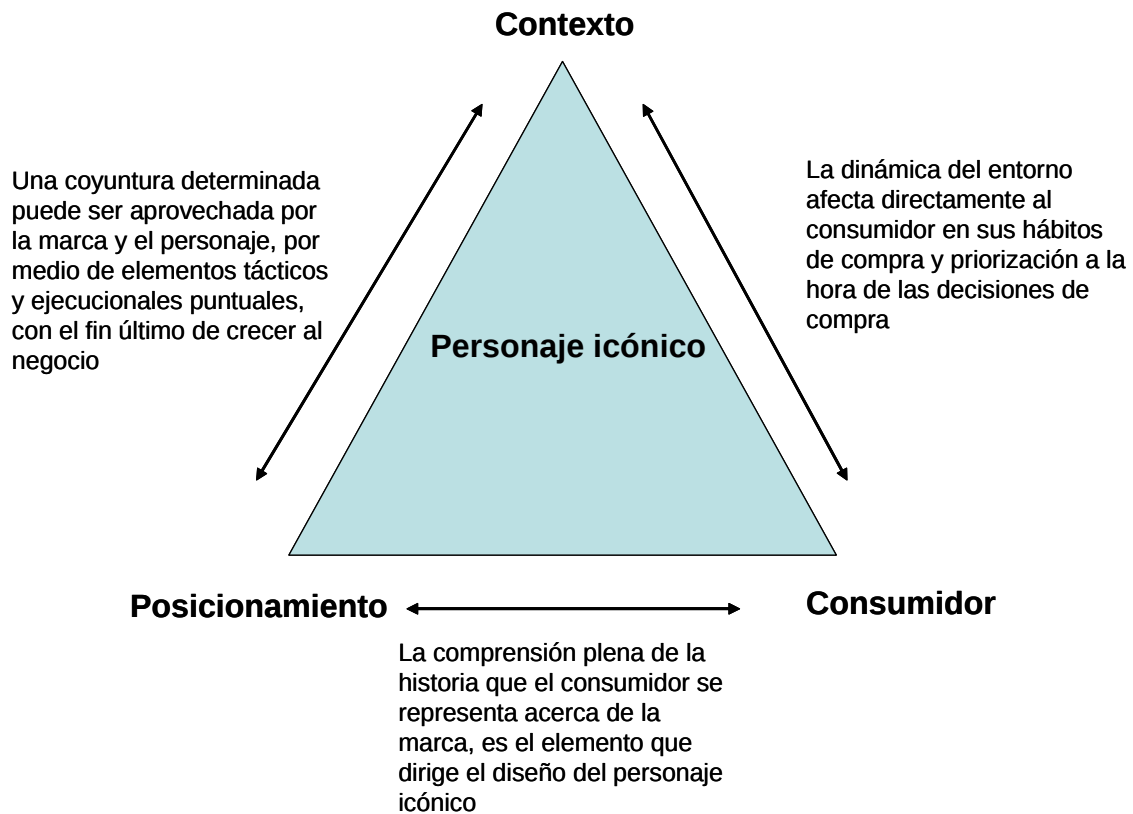


Figura 1: Modelo triangular de manejo de personajes icónicos

VI. Consideraciones relativas al planteamiento ético en la utilización de personajes icónicos

La doctrina parece haberse encerrado desde hace aproximadamente 20 años en un álgido debate referente a las implicaciones éticas que tiene la utilización de personajes icónicos como herramientas al servicio de la mercadotecnia.

Visto que estas entidades tienen la posibilidad de tender puentes entre las marcas y los consumidores una vez que estos últimos se sienten identificados con la historia que estos personajes pretenden comunicar, el debate se ha centrado en cuán ético o no es valerse de estos instrumentos para poder crear vínculos emocionales, aspiracionales, o de

cualquier otro tipo que, eventualmente, se traduzcan en un aumento en las ventas de una marca determinada.

Es la opinión totalmente consensual de los entrevistados que el planteamiento ético realmente trasciende al personaje icónico, y tiene que ver del todo con la categoría de producto de la cual se esté hablando. Es decir, es un problema de esencia.

Morell, Jaramillo, Mesquita y Boehm coinciden todos en afirmar que el problema subyace realmente en lo que se está mercadeando. Alegan que es fundamental y esencialmente incorrecto mercadear, por ejemplo, cigarrillos o alcohol. Independientemente de si se hace a través de un personaje icónico o no, el simple hecho de hacer esfuerzos por incrementar las ventas de algo que se sabe nocivo para la salud, está estructuralmente mal.

Mesquita aporta otro elemento, y es con relación al direccionamiento del esfuerzo de mercadeo para cierto *target* específico: “si estás usando al personaje para hacer una categoría particularmente atractiva, por ejemplo, para los niños, a sabiendas de que la categoría no es apropiada para ellos, eso me parece un mal uso del personaje y es incorrecto”⁹⁷. Un claro ejemplo de esto podrían ser categorías como la pornografía, o simplemente categorías que por definición, no son acordes a ese público *target* en particular, por cualquier razón que se presente.

En conclusión, el planteamiento ético en la utilización de los personajes icónicos tendrá que examinarse en casos concretos de conformidad con lo establecido en los cánones éticos de la publicidad de cada país. Sin embargo, el punto de partida necesario a la hora de pretender lograr un análisis ético tiene que ser la esencia de lo que se quiere mercadear, y no si se utiliza un personaje para ello o no.

VII. Relevancia del modelo de *branding* cultural en la construcción y mantenimiento de marcas que utilizan personajes icónicos

⁹⁷ Conversación personal con Jorge Mesquita (05 de abril de 2006)

Douglas Holt plantea que la única forma para poder construir marcas icónicas es la utilización del modelo de *branding* cultural. En tal sentido, conviene acotar que por este modelo se entiende la estructuración y articulación de las estrategias de *branding* con base en las tensiones sociales que vive un país o sociedad en un momento determinado.

Su crítica a los otros modelos convencionales de *branding* (*mind-share*, emocional, y viral), tiene que ver con una excesiva racionalización, a su juicio, de los beneficios y promesas de la marca, que realmente viven fuera del contexto societario real del día a día de los consumidores. Sin embargo, en opinión de los entrevistados, ello no es del todo cierto. Y ello puede ser sustentado, haciendo tres precisiones fundamentales.

En primer lugar, señala Jaramillo, “sí es necesario tener un componente cultural, pero solamente es una pequeña porción del cúmulo de cosas que necesitas a la hora de hacer *branding*”⁹⁸. Esta afirmación resta trascendentalidad a la opinión emitida por Holt, donde pareciera que de faltar este elemento, la vida del personaje está inexorablemente dirigida a fallar.

Bien se podría argumentar entonces que si se toma como máxima el principio citado en apartes anteriores, de que el personaje nunca debería perder el contacto con el consumidor, tampoco ello significa –como también se acotó en oportunidades anteriores– que se deba diseñar al personaje en función a una tensión social determinada, pues ya fue claramente explicado el riesgo inminente de rápida obsolescencia en que se podría incurrir en el preciso instante en que esa tensión desapareciera o fuera sustituida por una nueva.

Lo segundo que debe decirse con relación a los comentarios de Holt, es que pareciera más bien que este modelo de *branding* cultural resulta aplicable de una mejor manera a marcas de consumo masivo. En tal sentido, Boehm contribuye con su punto de vista acotando: “este principio entonces se aplica a marcas de consumo masivo, donde el

⁹⁸ Conversación personal con César Jaramillo (12 de mayo de 2006)

target está representado prácticamente por todo el mundo”⁹⁹. Ahora bien, el mismo Boehm destaca la salvedad que podría originarse al tratar de hablar de un *branding subcultural*: “

“Si hablas de marcas de nicho o un poco más específicas en relación con su *target* (5% de la población, por ejemplo), el principio de *branding* cultural puede entonces también ser útil en la medida en que encuentres cuál es la subcultura de esta gente y las razones detrás de que ese 5% sea distinto al 95% restante. Entonces si encuentras los valores de esta subcultura y los usas dentro del esquema de tu marca, pues en esa misma medida el concepto de *branding* cultural es válido”¹⁰⁰

Por último, y reconociendo el valor de este modelo, Posada, entre otros, reconoce también que siempre puede ayudar, y de hecho lo hace, el conocer el contexto cultural del entorno y del mercado donde se está desarrollando la marca. Sin embargo, esta afirmación es complementada por Beretta, acotando que ello no es justificativo para desmerecer la validez de los otros modelos.

En conclusión: sí es importante conocer el trasfondo y el bagaje cultural del mercado; sin embargo, resultaría injusto conferirle la exclusividad del éxito en el manejo de personajes icónicos al modelo de *branding* cultural; sobre todo, conociendo de marcas que han obtenido el estatus de iconicidad mucho antes de que siquiera se hablara de este modelo.

VIII. Limitaciones al uso de personajes icónicos

Abordar este punto en particular, supone nuevamente traer a colación elementos discutidos en apartes anteriores, como por ejemplo la definición del rol del personaje icónico y los principios de su utilización, por sólo citar algunos.

⁹⁹ Conversación personal con Oliver Boehm (11 de junio de 2006)

¹⁰⁰ Conversación personal con Oliver Boehm (11 de junio de 2006)

En primer lugar, y tomando como premisa lo descrito con anterioridad con relación a que el personaje debe traer a la vida el posicionamiento de la marca, el primer límite que se plantea no es otro que la compatibilidad de lo que se pretende hacer con el personaje versus los pilares del posicionamiento de la marca.

Altschul plantea que, derivado de la comprensión del marco de la historia del personaje y de los elementos que hacen interesante a la historia, la pregunta ya deja de ser si hay un límite o no, para convertirse en un examen minucioso que tiene por objetivo comprobar que lo que se está haciendo realmente es consistente y construye sobre la historia que se ha venido contando, y que la marca pretende contar.

Esto mismo, en palabras de Juanluis Morell, no es más que “el respeto por el posicionamiento que traes a la vida con tu personaje. Si pierdes eso, se perdió todo”¹⁰¹. Entonces, tomando prestada la afirmación de Mesquita, se puede decir que el primer principio general aplicable a la hora de determinar los límites del personaje icónico es “(...) ¿encaja esto con la idea principal de la marca o no? Si compite o contradice la idea de la marca, yo no iría allí”¹⁰².

En segundo lugar, y retomando el principio expuesto con anterioridad, el otro límite a la utilización del personaje icónico tiene que ver con el riesgo de que éste desplace a la marca y se desconecte de ella y del consumidor, convirtiéndose prácticamente en otra marca independiente. Boehm, al respecto, señala: “El primer límite sería cuando empieza a volverse más grande que la marca misma (...) hay íconos que son la marca. En este caso, pondría el límite en el momento en el que identificara un riesgo de polarización entre grupos del *target*”¹⁰³.

El punto anterior ayuda a comprender entonces que puede ser inclusive necesario tomar decisiones estratégicas acerca de las limitaciones del personaje, derivadas de conflictos dentro del mismo *target* de la marca. Esta aseveración aporta entonces otro

¹⁰¹ Conversación personal con Juanluis Morell (22 de mayo de 2006)

¹⁰² Conversación personal con Jorge Mesquita (05 de abril de 2006)

¹⁰³ Conversación personal con Oliver Boehm (11 de junio de 2006)

elemento tanto al rol del personaje como a los principios que deben ser utilizados para su desarrollo: el personaje debe ser un embajador de la marca para todo su *target*. En otras palabras, la conexión que mantiene con el consumidor debe ser a través de los distintos estratos que puedan componer su *target*, evitando a toda costa el riesgo de polarización.

Resumiendo el punto anterior, todo se reduce a comprender y recordar uno de los principios asentados con anterioridad: “el icono es un medio para un fin ulterior (...) y no que termine teniendo vida propia”¹⁰⁴.

En tal sentido, Fernando Beretta apunta que el nombre de “Droppy” nunca ha sido utilizado más allá de un ambiente interno de P&G y sus proveedores, precisamente con la intención de que el personaje fuera “la gota de Magistral” y no un ente autónomo e independiente que pudiera desligarse eventualmente de la marca.

Desde un punto de vista más orientado a los objetivos y metas que pueda tener la compañía en algún momento para alguna marca, Jaramillo nuevamente destaca su muy válido punto de vista de la adaptabilidad que necesariamente debe existir entre las necesidades del negocio y la actuación del personaje: “el límite está en si está en línea lo que haces con las necesidades del negocio”¹⁰⁵.

Por último, pero no menos importante, es necesario destacar la posibilidad de que exista una limitación inherente al *target* de la marca, y a quien el personaje icónico le quiere hablar. En tal sentido, es el mismo Beretta quien afirma que, a su juicio, el límite para la utilización, por ejemplo, de “Droppy” es “el mundo de la mujer (...) cualquier cosa que salga de allí, ya no es relevante para la marca, pues “Droppy” se debe a ella y es su aliado”¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Conversación personal con Juan Fernando Posada (22 de mayo de 2006)

¹⁰⁵ Conversación personal con César Jaramillo (12 de mayo de 2006)

¹⁰⁶ Conversación personal con Fernando Beretta (23 de mayo de 2006)

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

I. Conclusiones

El proceso de concepción estratégica de un personaje icónico necesariamente debe comenzar con la identificación de la historia que los consumidores de la marca se están representando en sus mentes. El elemento central de la historia debe ser un conflicto, tensión o una razón de ser que hace al personaje relevante para los consumidores, y con el cual pueden identificarse plenamente amén de generar un vínculo hacia la marca. El personaje siempre debe presentarse con defectos y virtudes; es decir, lo más cercano a la realidad posible. Así, los consumidores pueden relacionarse mejor con la historia que está por ser contada.

El personaje icónico jamás podrá convertirse en un vendedor de la marca, pues ello comprometería seria y fatalmente su credibilidad. El personaje debe actuar como una humanización de los elementos contenidos en los pilares del posicionamiento de la marca.

El rol del personaje debe ser claramente definido desde su concepción. No observar este principio equivale inexorablemente a condenar al personaje icónico al fracaso. Su misión principal será ilustrar las cualidades de la marca y servir como un instrumento para el crecimiento de la marca y facilitar su conexión con los consumidores.

En conclusión, siempre debe versar la comunicación del personaje sobre uno o varios de los pilares de posicionamiento de la marca. Cualquier cosa que se escape de los pilares del posicionamiento sería una subutilización del personaje en su rol como embajador del posicionamiento.

Sin duda alguna, uno de los valores más relevantes que tiene el personaje icónico es la ventaja diferenciadora que puede ofrecer a la marca. Poder conferir una cara a la marca resulta tremendamente poderoso; sobre todo si se concibe a las luces de un entorno donde las marcas se valen de líneas de venta o elementos netamente funcionales.

Optimizar el poder diferenciador del personaje icónico, supone entonces desarrollar elementos diferenciadores particulares. De especial atención son las expresiones físicas potencialmente diferenciadoras del personaje; aquí no sólo se incluyen expresiones no verbales, sino de igual manera elementos tales como la manera de hablar del personaje, su comportamiento, las cosas que dice, la voz, la vestimenta, su interacción con la consumidora, y cualquiera otro elemento que revista una diferencia contra el común de las marcas presentes en la categoría.

En lo relativo al *branding* cultural, si bien es cierto que conviene conocer el entorno y las especificidades culturales del mercado donde se está operando, este componente sólo es una porción de los elementos necesarios para el éxito del personaje y la generación de valor agregado para la marca. Si se llegare a diseñar el personaje en función de una coyuntura, se corre el riesgo de que pierda la conexión con el consumidor en el preciso instante en el que la situación en concreto sea desplazada o pierda vigencia, afectando directamente a la marca y su posicionamiento.

El planteamiento ético del uso de personajes icónicos como instrumentos de mercadeo trasciende el cuestionamiento del personaje *per se*, y es necesario remitirse a la real implicación del mercadeo de una categoría en particular. En otras palabras, la ética del icono pasa por examinar, en primer lugar, el tipo de categoría que se pretende impulsar, y posteriormente, relacionarlo con el *target* a quien se está dirigiendo la comunicación de los esfuerzos.

Los principios rectores tras la utilización de personajes icónicos se pueden resumir en cuatro factores claves: primero, todo lo que el personaje realice debe estar en íntima relación con los pilares del posicionamiento de la marca; segundo, el personaje es sólo un instrumento para ayudar a la marca, y en ningún caso debe prevalecer sobre ella; tercero, el ritmo de la evolución del personaje icónico va de la mano con la marca, y a su vez, el ritmo de evolución de la marca viene dado por las necesidades del consumidor; y cuarto, las actividades y ejecuciones del personaje icónico deberán siempre ir en función de las necesidades del negocio.

En definitiva, en la medida en que se respeten los principios rectores, exista plena claridad con respecto al rol del personaje icónico, se tome en cuenta el contexto dentro del cual se opera, y se observe fidelidad a la esencia del personaje, éste representa sin lugar a dudas un valor agregado para la marca.

II. Recomendaciones

Dado que existen marcas icónicas que no utilizan personajes, pudiese ser útil perseguir estudios de este tipo explorando los principios rectores referentes a la utilización de los elementos de la marca como íconos. Ejemplos como la botella de Coca-Cola, el símbolo de Mercedes-Benz, o el copo de nieve de Mont Blanc, comprueban la hipótesis de que no sólo aquéllas marcas que cuentan con personajes icónicos pueden llegar a tener un estatus de íconos.

Igualmente, la realización de un estudio cuantitativo que verse sobre el impacto de la utilización de personajes icónicos como instrumentos de mercadeo, podría respaldar las conclusiones arrojadas por este estudio con datos numéricos y sobre todo, extrapolables a la totalidad de marcas que se requiera hacer objeto de estudio.

Bibliografía

Aaker, David (1991): *Managing Brand Equity*. Nueva York. Free Press

Advertising Development Department P&G (2002, octubre). *Signature visuals and mnemonics*. Advertising Development Workshop. Procter & Gamble, Caracas, Venezuela.

Altschul, David (2004): The Mystery of the missing ad icons [Versión electrónica].

Consultado el 9 de junio de 2005 en:

<http://www.characterweb.com/images/Brandweek0904.pdf>.

Altschul, David (2004): Weaving Character Development into an Engaging Brand Story [Versión electrónica]. Consultado el 9 de junio de 2005 en:

www.characterweb.com/images/BrandPackagingF.pdf

Arellano, Fernando (2002): *Conducta del Consumidor. Enfoque Latinoamérica*. México. McGraw-Hill.

Csikszentmihalyi, M. y Rochberg-Halton, E (1981): *The meaning of things: domestic symbols and the self*. Cambridge. Cambridge University Press.

D'Arcy Worldwide (2003, mayo). *What does it take to be a great brand mascot*.

Advertising Development Workshop. Procter & Gamble, Caracas, Venezuela.

Goodyear, Mary (1996): Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing. *Journal of the Market Research Society*, 38 (2), Pag 105-108.

Hiam y Schewe (1998): *The portable MBA in Marketing* (Segunda Edición). Estados Unidos. Wiley Publishing

Holt, Douglas (2004): *How brands become icons*. Boston. Harvard Business School Publishing.

Keller, Kevin (1993, Enero): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57.

Kerlinger, Fred (1997): *Investigación del comportamiento*. México. McGraw-Hill.

Kotler, Philip (1996): *Mercadotecnia* (Sexta Edición). México. Editorial Pearson.

Krishnan, H.S (1996): Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13. Pag.389-405

McEnally, de Chernatony (1999): The Evolving nature of branding: consumer and managerial considerations [Versión electrónica]. *Academy of Marketing Science Review*. Consultado el 2 de febrero de 2006 en: <http://www.amsreview.org/articles/mcenally02-1999.pdf>.

Ries, Al y Ries, Laura (2002): *The 22 immutable laws of Branding*. Nueva York. Harper Business.

Ries, Al y Trout, Jack (1994): *The 22 immutable laws of Marketing*. Nueva York. Harper Business.

Silvester, S. (2003): How to become an icon [Versión Electrónica]. Consultado el 10 de junio de 2005 en: <http://www.emea.yr.com>

Trout, J. y Ritkin, S. (2000): *Differentiate or die. Survival in our era of killer competition*. Nueva York. John Wiley&Sons.

Warner, Fara (2001): Brands with character [Versión electrónica]. Consultado el 10 de junio de 2006 en: www.fastcompany.com/magazine/82/5things.html

Wimmer, Roger y Dominick, Joseph (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona. International Thomson Publishing.

ANEXOS

Anexo A – Transcripción de entrevistas

Jorge Mesquita – Presidente Global Home Care Global Business Unit - Procter & Gamble Co. - Caracas – Cincinnati, 5 de abril de 2006

1.- ¿Puede cualquier marca, en cualquiera categoría de producto, tener un icono?

Yo creo que sí, porque los ejemplos que existen son tantos: desde cereales hasta detergentes, lavaplatos.... Hay tantas maneras de iconizar a la marca que yo diría que si; yo diría que la botella de coca cola es una forma de iconizar a la marca; yo diría que el símbolo de Mercedes-Benz es un símbolo icónico... tú muestras ese símbolo y la gente sabe lo que es... la categoría es tan diferente que va desde autos hasta detergentes... no creo que exista ninguna marca que no se pueda iconizar.

2.- ¿Cuál considera Ud es el rol del icono en una marca, y cuál es el efecto sobre la percepción del producto que tiene el consumidor?

El objetivo principal de crear el personaje es el de humanizar a la marca... de darle una cara a la marca, una imagen concreta que la gente pueda visualizar en su mente; un ejemplo concreto puede ser el Green Giant de verduras enlatadas... que tiene que ver espinacas y garbanzos con un gigante enorme verde? NADA. Pero es la idea de darle una personalidad, una imagen, un personaje. Para mi es especialmente en productos inertes, que no tienen forma (se come, se usa) es una manera de darle una cara humana, una personalidad

3.- ¿Existe, a su juicio, relación alguna entre el icono, el recuerdo de la marca, la lealtad hacia la marca y el posicionamiento (*equity*)?

Sí. Yo creo que sin lugar a dudas si el icono logra crear una conexión emocional con la consumidora, eso va a abrir muchas puertas desde el punto de vista de confianza, de lealtad, de un compromiso de la consumidora hacia el icono. Si es un personaje nada más que no tiene vida, no tiene personalidad, no tiene historia, que es antipático y le cae mal a la mujer, puede funcionar a la inversa... entonces tiene que ser un personaje con el

que la consumidora se identifique y se encariñe. Los íconos que tienen más éxito son los que se presentan de una manera más vulnerable y hacen que la consumidora se identifique con ellos porque ellos no son perfectos, porque también tienen sus problemas... para mí esos son los íconos que mejor efecto generan y mejor funcionan... te doy el ejemplo de Popeye... por qué crees que a la gente le gusta tanto Popeye? Porque el tipo tiene un dilema: él es un marinero que por un lado quiere salir de puerta en puerta a buscar guerra y aventura, a vivir su vida de marinero, pero del otro lado tiene a Olivia y al bebé, entonces esa lucha consigo mismo entre ser marinero y vivir su vida, pero su lado humano lo hace sentir que tiene una responsabilidad con su familia, es esa tensión la que crea el escenario en el cual el ícono o el personaje tiene sentido y hace que la gente se identifique con el personaje... no es un personaje que es un portavoz sino que hay una historia, un drama sobre el cual la vida del personaje se desarrolla y que la consumidora entiende, decide y por eso se identifica con el personaje

4.- Considerando el párrafo del profesor D.Holt, autor del libro *How Brands become icons* (2004), que a continuación se cita, ¿cuál cree Ud que fue el rol de “Droppy” en el negocio de lavaplatos de Argentina; y cuál será su rol de ahora en adelante:

“Un ícono es un símbolo ejemplar aceptado por el común de la gente como un atajo hacia grandes ideas (...). Los íconos vienen a representar una historia de corte peculiar y muy particular –es decir, un *mito de identidad*– que sus consumidores utilizan para resolver sus propios problemas de identidad y sus ansiedades (...). Ellos retratan o representan el *mito* particular que la sociedad necesita en un determinado momento histórico, y lo hacen de manera carismática”

Sí, yo creo que sí. El hecho es que él era un personaje tan alegre, tan optimista, tan argentino, tan cómico, que fue parte de entretenimiento y parte una inyección de positivismo y ánimo que caló muy bien. Pero yo no creo que ese sea un factor tan importante, yo creo que lo más importante es cuál es la razón de ser de ese personaje, porque si esa razón es importante, el personaje dura mucho tiempo... te doy otro ejemplo: el *Maytag repairman*, de la marca de lavadoras y electrodomésticos... el personaje principal es el *repairman*, y el tipo es el tipo más triste del mundo porque está siempre en su oficina sentado en su escritorio, con el teléfono al lado y nadie lo llamaba... y la campaña ha durado 30 años, al punto de que tuvieron que traer un ayudante para cuando este tipo se muriera... porque la cosa es que el tipo está tan frustrado porque nadie lo llama para arreglar las máquinas que

es su razón de ser, y ese es su conflicto... su razón de ser es arreglar las maquinas, pero las maquinas son tan buenas que nunca lo necesitan y eso hace que la gente se muera de la risa, recibe el mensaje de que la marca es muy buena y no se echa a perder y se identifica con la marca porque se identifican con el pobre hombre que no puede hacer su trabajo.... Eso para mi es un gran avance... asi que no es el oportunismo del momento exacto, no, es mas cuánto es el poder de perdurar del conflicto, del drama, de la razón de ser detrás del icono.

5.- Desde un punto de vista estratégico y ejecucional, ¿cuáles deberían ser los principios rectores de la utilización de personajes icónicos?

Es importante definir cuáles son las propiedades ejecucionales o principios de utilización. Tienes que tener flexibilidad para que el icono tenga personalidad y vida, pero no puedes cambiar ciertas cosas porque si lo haces pierde su identidad... la voz que usa, la ropa que usa, la manera como se comporta es muy importante... por eso ML pase lo que pase tiene que tener la camisa blanca; imaginate teniendo camisa roja.. es una camisa blanca y se acabo; tiene que tener su zarcillo de oro porque si no se echa a perder el icono. ML habla, se mueve, pero si lo pones a hablar la gente va a pensar que ese tipo esta loco. Entonces tienes que definir los executional properties y ser muy consistente en usarlos para no perder el contexto con los consumidores

6.- ¿Cuáles estrategias y tácticas recomendaría Ud para el mantenimiento del icono amén de la generación de un efecto positivo sobre la vida de la marca?

Hay dos cosas: primero, siempre hay que mantener las ideas frescas, porque como te digo, el maytag repairman lleva 30 años, entonces hay que mantener las ideas publicitarias muy frescas, porque asi ni la marca ni el icono se cansan... hay que tener una consistencia de creatividad continua. La otra cosa es definir cuales son las personas en tu audiencia y en tu pais que mas afecto le tienen a tu icono, porque conoces tu audiencia target, y luego haces la pregunta de cuales otros medios podemos usar para que ese icono aparezca y se presente... en el caso de ML, por ejemplo, al tipo lo llevamos a eventos de lavados de coches, por ejemplo en Europa mucha gente usa camisas de ML

para ir a discos, porque es muy “cool”, muy “chic”...para los jóvenes en Europa, en Alemania, Mr.Proper es un “sexy icon”, no se por que, pero eso es lo que dicen... la pregunta es ¿en qué otros medios/vehículos puedo traer a la vida al icono? Como sabes Droppy ahora esta apareciendo en vallas en Argentina; nosotros podemos vender muñequitos o cosas asi... hay muchisimas oportunidades... entonces la cosa es refrescar la campaña, segundo, buscar nuevos vehículos para hacer que el personaje aparezca en todo su esplendor pero de una manera inesperada, que nadie lo esperara.

7.- ¿Cuáles son los límites en la utilización de un personaje icónico?

Yo diría que el principio es: ¿encaja esto con la idea principal de la marca o no? Porque si compite o contradice la idea de la marca, entonces ya no iría ahí; pero si es compatible, si no es inconsistente con la idea de la marca, creo que deberias experimentar, deberias tratar

8.- ¿Cuáles son, a su juicio, las implicaciones éticas de la utilización del icono? ¿Existen categorías de producto para las cuales resulta antiético la utilización de personajes icónicos como herramientas de Marketing?

Yo creo que hay que separar las cosas...o sea, vender un Marlboro o un Camel a un niño es tan malo como vender un Belmont o Astor.... El problema no es el icono, el problema es la categoría por sí misma: no deberias venderle cigarrillos a niños. Ahora, si estas usando el icono para hacer una categoría particularmente atractiva para los niños, a sabiendas de que la categoría no es apropiada para los niños, eso me parece un mal uso del icono y es incorrecto, mas si consideras que un icono puede hacer que una marca sea particularmente atractiva para los niños. Entonces yo creo que es criminal hacer eso. Creo que Camel es un perfecto ejemplo, porque de hecho la primera versión de Camel no era el camello Joe, era el tipo hombre maduro, vestido de safari, bronceado, yendo a lugares salvajes, y eso estaba perfectamente bien, pero en el momento en que ponen a Joe The Camel, eso es claramente para atraer a los niños y eso es incorrecto. Pero Johnnie Walker, ese era el nombre del tipo que creo la marca de whisky, la familia Walter, y el icono es el caballero ingles caminando, y podrias decir que eso hace a la marca mas atractiva para

adolescentes, pero al final del día yo no creo que haya nada malo ahí. Entonces yo no creo que debemos pensar que todos los iconos son creados con alguna clase de mala intención.

9.- Siendo la utilización de iconos, según el Prof. Holt, una de las formas de hacer *Branding Cultural*, ¿considera Ud una ventaja la utilización de este modelo sobre otros tales como *mind-share branding*, el *branding* emocional, o el *branding* viral, por citar algunos ejemplos? ¿Alguna restricción opera en relación con la categoría de producto?

Hay verdad en eso. No estaría en desacuerdo con esa afirmación

10.- En su opinión, ¿representan los personajes icónicos un valor agregado para la marca?

Sí pero como te digo que hay que tener cuidado de no usar el icono de una manera superficial, de una manera de solución fácil para darle a la marca una razón de ser y una personalidad. Si vas a usar el icono tienes que hacerlo de una manera contextual, que tenga relevancia, que tenga una personalidad, una historia, una trama, una razón de ser y que sea compatible con el propósito de la marca. Si tienes eso, puede funcionar de maravilla. Pero nunca lo puedes usar como un pañito caliente; es decir, si tienes problemas con la marca, no puedes sencillamente decir: ponme ahí una carita a ver qué pasa. Eso no va a funcionar. Yo diría que un icono no es garantía de éxito, pero si lo ejecutas bien, siguiendo esos principios, tienes una muy alta probabilidad de que hagas una diferencia.

Cesar Jaramillo – Associate Director Corporate Marketing Latinamerica - Procter & Gamble Latinamerica – Caracas, 12 de mayo de 2006

1.- ¿Puede cualquier marca, en cualquiera categoría de producto, tener un icono?

Definitivamente no. Yo creo que es una situación que depende de tres factores: dos internos a la marca y uno externo. De los dos internos, el primero es cuál es la verdadera personalidad de la marca y cuáles son las cosas que necesitas para que esa

personalidad realmente se manifieste. Si uno tiene la personalidad de una marca y es algo tan divertido, irreverente, pues eso te permite hacer eso [tener el icono]. Si tienes la personalidad de marca de un banco, pues que debe ser quieto, institucional, estático, pues eso no lo permite. Lo segundo es que hay que tener mucho cuidado porque el icono no se puede convertir en una marca... es una expresión de la marca. Una razón por la que a Droppy nunca le pusimos un nombre es porque no queríamos que fuera una marca, queríamos que fuera la gota de Magistral, no que fuera Droppy. Entonces la marca tiene que tener tanto en su personalidad como en su posicionamiento en cuanto al beneficio puede proveer algo que se pueda proyectar a un icono. Eso es bien especial y es muy de una marca retadora, innovadora. Yo diría que tanto la personalidad como el beneficio central de la marca tienen que ser conducentes a la marca misma. Eso en cuanto a lo interno. El factor externo, significa que la marca externamente esta condiciones de dar ese salto; y lo está en la medida en que una de dos cosas ocurran: si es una marca tan establecida y tan madura que para comunicar mensajes nuevos tienes que cambiar algo para que la gente lo vuelva a escuchar o necesitas un personaje para que tú puedas comunicar cosas que de otra manera no puedes comunicar.

Nosotros queríamos hablarle a nuestro consumidor de cierta forma, y la razón central y primaria por la que creamos a Droppy era porque necesitábamos alguien que retara al consumidor; o más bien a alguien que retara al personaje de la voz que hablaba en el comercial. Y no podíamos tener a otra persona que lo hiciera porque así no era creíble. Necesitábamos a alguien que retara a la consumidora, y casi articulara lo que el consumidor estaba pensando. Por ejemplo: “esta marca rinde 4 veces mas”, dice el voiceover del comercial, y la consumidora dice “nooooo... como va a rendir 4 veces mas?” y Droppy le dice “claro que si. Veni que te muestro”. Representaba entonces perfectamente a la marca, era como el gerente de marca vuelto personaje. Eso era necesario, porque la marca necesitaba generar esa situación para poder contestar ciertas preguntas que tenía el consumidor. Entonces si la marca por el lado interno, el beneficio, el posicionamiento y la personalidad de la marca, retadora, no creo que tenga futuro hacer un icono. Si por el lado externo hay un esquema que actualmente esta funcionando, no veo razón por qué hacer una intervención. Si el consumidor ya entiende lo que viene en el

mensaje, tampoco veo razón para cambiar. Es decir, es una situación muy particular donde tú necesitas traer un cambio en el juego que te permita tener la excusa para hablar de lo mismo y ahí es cuando puedes crear un icono. Entonces no es para todos, si no que tiene que darse necesariamente esa mezcla de factores externos e internos.

2.- ¿Cuál considera Ud es el rol del icono en una marca, y cuál es el efecto sobre la percepción del producto que tiene el consumidor?

Nosotros definimos bien temprano en el tiempo cual tenia que ser el rol del icono en la marca: tenía que ser un portavoz de la pirámide de posicionamiento de la marca. Eso es. Droppy, tiene que ser el comunicador de nuestra pirámide de posicionamiento. Todo lo que haga Droppy que vaya en línea con la pirámide de posicionamiento, está dentro de la estrategia y le es fiel a esa posicionamiento; lo que no, pues se desecha. El punto es que toda expresión de esa gota es la expresión de una biblia que no es mas que la pirámide de posicionamiento. Droppy nunca va a hacer algo que este fuera de ese beneficio, esos POPs, PODs, posicionamiento general. Nunca. El rol es comunicar la pirámide de posicionamiento. Ahora, al hacer eso puede cambiar nuestra comunicación, porque pasamos de tener a alguien haciendo un testimonial en pantalla, hablando a camara diciendo por que rinde el producto y que ya nadie le cree, a alguien que podia personificar al consumidor. El consumidor no se identifica con Droppy, se identifica con la señora que esta en el comercial y le dice a Droppy “imposible que rindas 4 veces mas”. Droppy es la personificación de la pirámide de posicionamiento y le explica los beneficios al consumidor y los ítems diferenciadores de la marca. Con Droppy generas situaciones, que de otras maneras es muy difícil generar, en las que le es mas fácil al consumidor sentirse identificado. Porque tambien puedes tener dos señoras discutiendo si rinde o no rinde mas, pero eso ya nadie lo cree porque nadie dice “mama, encuentre un shampoo que rinde 4 veces mas que otro shampoo”...nadie habla asi. Droppy nos permitia entonces tener este dialogo de una forma irreverente para que el consumidor lo creyera.

3.- ¿Existe, a su juicio, relación alguna entre el icono, el recuerdo de la marca, la lealtad hacia la marca y el posicionamiento (equity)?

Sí. Debe ser todo lo mismo. Cuando empiezas a diferenciar una cosa de la otra, empiezan los problemas. Si la gente empieza a recordar a la gota pero no a la marca, problemas; si recuerda a la gota pero no entiende el posicionamiento, problemas; si la gente recuerda lo que dijo la gota pero no lo que dice el mensaje publicitario, estás en problemas; todo tiene que ser lo mismo. Por eso Droppy esta dentro de la pirámide, por eso Droppy todo lo que comunica esta relacionado con la marca, y por eso Droppy solo se llama Droppy internamente, así lo conocemos dentro de P&G. Porque si te sales de esos lineamientos lo que estas haciendo es crear una nueva marca. Imagínate: venias mal en una marca y ahora lo que hiciste fue crear otra. Entonces ahora tienes dos marcas. El icono y la marca deben ser lo mismo.

4.- Desde un punto de vista estratégico y ejecucional, ¿cuáles deberían ser los principios rectores de la utilización de personajes icónicos?

Yo diría que mientras este dentro de la pirámide de posicionamiento, puede ser absolutamente cualquier cosa que nos haga falta hacer para crecer la marca. Y puede ser tan flexible como lo necesitemos. Por ejemplo, Droppy empezó en TV y ahora lo tenemos en el empaque. Yo creo que no hay límite. Inclusive, Droppy permitió darle un nuevo aire de actividad a la marca. Acuérdate de que nosotros estamos hablando de un personaje que usó una campaña que en Argentina ya llevaba 10 años en el aire (mesas), que era la campaña de los platos en las mesas, que fue la que usamos cuando empezamos con Droppy. Y nos quedaba muy poca plata para invertir (130M), y salimos de la campaña que teníamos, no podíamos hacerlo porque toma tiempo generar awareness de una nueva campaña y es sumamente difícil hacerlo con tan pocos fondos. Entonces nos mantuvimos en campaña, pero con algo diferente.

Yo creo que el icono puede estar en todos lados, y ayuda a refrescar la comunicación. Y como el icono es la marca, pues puede estar en cualquier lado. No veo límites.

Por cierto, todo esto, Droppy como personaje fue idea de Fer [Beretta]. Yo lo unico que podia hacer como Brand manager en aquel momento era tratar de mejorarlo lo mas posible, y presionar a la agencia para que nos lo entregara lo mas rapido posible, pero todo el merito es de Fer y eso es importante... yo simplemente tuve suerte de haber estado en esa posición.

5.- Considerando el párrafo del profesor D.Holt, autor del libro *How Brands become icons* (2004), que a continuación se cita, ¿cuál cree Ud que fue el rol de “Droppy” en el negocio de lavaplatos de Argentina; y cuál será su rol de ahora en adelante:

“Un icono es un símbolo ejemplar aceptado por el común de la gente como un atajo hacia grandes ideas (...). Los iconos vienen a representar una historia de corte peculiar y muy particular –es decir, un *mito de identidad*- que sus consumidores utilizan para resolver sus propios problemas de identidad y sus ansiedades (...). Ellos retratan o representan el *mito* particular que la sociedad necesita en un determinado momento histórico, y lo hacen de manera carismática”

Influye muchísimo. Y te voy a dar un poco de data para soportar mi interpretación. Droppy es muy exitoso en Argentina, pero donde se lanzó Droppy no fue en Argentina, fue en Chile. Y sí... ayudó; a Droppy también lo pusimos en México y sí, ha ayudado, pero donde realmente ha causado sensación es en Argentina. Y tú dices: la misma comunicación, relevante a los consumidores a los que nosotros necesitamos que sea relevante, enfocado a las formas en que nosotros necesitamos comunicar las cosas, y aún así en un país es significativamente más exitoso que en otro. Mostrando entonces la data, tú puedes demostrar que la tesis de Holt es totalmente cierta: mismo icono, misma categoría, mismo producto, y resultados diferentes producto del entorno social. Ahora, ¿cuál es mi interpretación de lo que estaba sucediendo en Argentina que hizo que esta diferencia se manifestara? En el caso de Argentina yo creo que fueron tres cosas: primero, el momento en que nació Droppy que fue en la mitad de la crisis, donde todos los productos estaban desmejorados. Todo el mundo quería comprar Magistral, pero nadie podía. Ibas al supermercado y todos los productos eran diluidos. La situación era tan crítica que nos tocó cancelar una semana de estudios con consumidores por 4 meses, porque todo lo que hacían era hablar de que le iban a quitar su casa, su esposo estaba desempleado, sus niños no pueden ir al colegio... entonces a quién le importa el bendito producto? Y era una percepción generalizada en los consumidores que todo estaba

desmejorando, que los productos empeoraban su calidad, y Droppy nacio diciendo que no estaba desmejorado, que seguia siendo un producto de calidad, y que el hecho de que estuviera la consumidora buscando una mejor relación precio-valor para su familia no significaba que tenía que comprar productos de mala calidad. Entonces eso fue muy acorde con la sociedad argentina. Lo segundo, es que el personaje era totalmente irreverente, y la sociedad argentina es muy irreverente... muy de burlarse de sus dirigentes. Lo tercero es que Argentina premia mucho la buena publicidad y los consumidores argentinos articulan muy bien sus necesidades; mucho mejor inclusive que consumidoras de mercados desarrollados como Japón, Italia, americana etc... entonces saben mucho de los productos, de la calidad, de la publicidad, son muy sofisticados. Esas fueron las tres razones, creo yo.

6.- ¿Cuáles estrategias y tácticas recomendaría Ud para el mantenimiento del icono amén de la generación de un efecto positivo sobre la vida de la marca?

Mira, yo tuve muchas discusiones con Fer [Beretta]. Yo creo que no hay que preocuparse por el bendito icono. Yo creo que hay que preocuparse por crecer el negocio, y de ahí adaptarlo al icono. Muchas veces te enamoras del icono y es muy facil seguir desarrollando publicidad y actividades que encajan con el icono y a veces no necesariamente con la necesidad puntual del negocio. Yo te diría entonces que el negocio siempre tiene un reto, entonces tu primero enfócate en el reto y luego mira como el icono te puede ayudar a alcanzar eso que te pusiste como reto.

7.- Siendo la utilización de iconos, según el Prof. Holt, una de las formas de hacer *Branding Cultural*, ¿considera Ud una ventaja la utilización de este modelo sobre otros tales como *mind-share branding*, el *branding* emocional, o el *branding* viral, por citar algunos ejemplos? ¿Alguna restricción opera en relación con la categoría de producto?

Estoy de acuerdo en cierta medida: si es necesario tenerlo, pero solamente es una pequeña porción del cúmulo de cosas que necesitas a la hora de hacer *branding*. Si tu personalidad de marca, si tu beneficio no esta, si tu competencia es agresiva, si tus estrategias no están funcionando, entonces realmente no importa que tipo de *branding*

estés haciendo porque igual no va a funcionar. Es mas, tu puedes hacer en México y en Chile, por ejemplo, donde Droppy no ha pegado en la idiosincrasia el producto siga funcionando, porque lo ha hecho. No es fenomenal pero funciona. No es la única cosa el branding cultural, y es como el 19%. El restante 81% probablemente tenga cosas mucho mas importantes que el cultural branding.

8.- ¿Cuáles son los límites en la utilización de un personaje icónico?

Yo le tengo mucho cariño a Droppy. Yo creo que el límite es si esta en línea con las necesidades del negocio: si es una idea loca, pero tiene todo el sentido del mundo cuando lo comparas contra tu *target*, tus prospectos primarios, cuando se dirige a romper una barrera de compra, entonces es perfecto, excelente. No me importa lo que hagas con el icono, pero es inaceptable que se salga de la necesidad del negocio. Y ese es el rol del gerente de la marca. El día que se salga de eso, Droppy empieza a morir y va a empezar a salirse de la marca. La conclusión es que puedes ser todo lo loco que desees ser, siempre y cuando te mantengas fiel a la necesidad de la marca.

9.- ¿Cuáles son, a su juicio, las implicaciones éticas de la utilización del icono? ¿Existen categorías de producto para las cuales resulta antiético la utilización de personajes icónicos como herramientas de Marketing?

Stengel tiene un punto: tu tienes que entretener. Si tu haces buena comunicación que llega al punto, y entretiene, eso te da un permiso a los ojos del consumidor para hablarle acerca de tu mensaje. Si haces un comercial aburridísimo, no van a reaccionar. Las cosas que hacen al consumidor divertirse, aprender, aprender acerca de la marca, y enamorarse de tu negocio, no creo que tengan connotaciones éticas. No porque no crea en la ética, sino que creo que todo el asunto esta malinterpretado. No se trata del icono, se trata de lo que estás vendiendo. Por ejemplo mira el caso de Pringles. Nosotros hemos usado el icono mal, pero podríamos jugar con el de una manera increíble para crear el deseo de compra en los niños. No es entonces en función del icono que se traza el lineamiento icono, creo yo, sino en función a la categoría en la que estas. Si vendes

cigarrillos, pues entonces definitivamente es antiético mercadearlo, pero el icono no tiene nada que ver allí. Tiene que ver entonces con la categoría de producto.

Oliver Boehm – General Manager Home Care Global Business Unit Latinamerica - Procter & Gamble Latinamerica – Caracas, 11 de mayo de 2006

1.- ¿Puede cualquier marca, en cualquiera categoría de producto, tener un icono?

No creo. Porque empezamos con lo que tu estas definiendo como icono. Por ejemplo, los carros: si tomamos BMW, ese definitivamente es un icono en el mundo automotriz; la botella de coca-cola, su forma es iconica. En el caso específico de que la marca sí utilice un personaje como su icono, yo diría que es un poco mas limitado el espectro de las marcas que podrían usarlo, porque estos personajes tienen la característica de ser trascendentes y hay marcas cuya personalidad es más seria y mucho más parca. Por ejemplo, en Mont Blanc, creo que un personaje como Droppy definitivamente no tendría cabida alguna. Ahora, ¿podría Mont Blanc tener un cierto icono en alguna manera distinta? Pues sí. Elementos icónicos podría haberlos, pero no haría mucho sentido en, por ejemplo, marcas de lujo, tener personajes que hablen e interactúen con el consumidor. Estas marcas son más serias, representan algo más estático.

Entonces, si la pregunta fuera si cualquiera marca en cualquiera categoría puede tener un elemento icónico inherente al producto, definitivamente que sí. Ahora, si lo reduces a tener un personaje icónico como Droppy, allí te diría que no.

2.- ¿Cuál considera Ud es el rol del icono en una marca, y cuál es el efecto sobre la percepción del producto que tiene el consumidor?

Creo que el verdadero reto al utilizar personajes icónicos en las marcas subyace en crear algo que pueda funcionar como un portavoz, o un embajador de la marca; pero no debería ser un vendedor de la marca. Toma el ejemplo de algo como Maestro Limpio: no es un personaje que le dice a la consumidora “cómprame”, porque eso estaría mal,

comprometería seriamente la credibilidad de la marca. Creo que el icono tiene que ver con la posicionamiento de la marca: debe ser una visualización del posicionamiento de la marca, de una manera creíble. Si llegas a hacer eso, es muy poderoso, porque entonces la marca llega a tener una cara, mientras que la mayoría de las marcas no la tienen; tienen nombres, slogans, pero nunca una cara propiamente dicha. Maestro Limpio, nuevamente, es un muy buen ejemplo de ellos: nadie más en la categoría de limpiadores en México tiene un personaje icónico como el genio. Pero el peligro está en que comiences a utilizar a tu icono como un vendedor de la marca. Entonces yo te diría que el rol del icono es ser el comunicador, el embajador de la posicionamiento de la marca en una forma personificada. En ese sentido, debe versar también el icono sobre el beneficio que te da la marca. Por ejemplo, Droppy habla sobre el beneficio de la marca, sobre como usar el producto: gota a gota; y esa es la esencia de Magistral. En Maestro Limpio hablas de limpieza mágica. Su rol entonces está ligado al posicionamiento. Podría también suceder que el icono versara sobre una razón para creer en el producto. La conclusión es que el icono tiene que traer a la vida uno de esos puntos dentro de la pirámide de posicionamiento: beneficio, personalidad de la marca, razón para creer.

3.- ¿Existe, a su juicio, relación alguna entre el icono, el recuerdo de la marca, la lealtad hacia la marca y el posicionamiento (*equity*)?

Si lo que me preguntas es si las marcas que tienen personajes icónicos tienen más recuerdo que las marcas que no, te diría que no necesariamente. Los íconos ciertamente pueden ayudarte a impulsar el recuerdo de la marca, son unos puentes para crear el recuerdo y comunicar la posicionamiento de la marca., pero tampoco significa que las marcas que no cuenten con un personaje icónico no puedan tener niveles altos de recuerdo. Y de nuevo, usemos el ejemplo de las marcas de lujo: marcas como Mont Blanc, Rolls Royce, pues tienen niveles de recuerdo muy muy alto. Lo que sí creo es que las marcas icónicas en general, sin importar que usen personajes icónicos o no, tienen una mucha mayor ventaja en generar recuerdo en el consumidor.

4.- Desde un punto de vista estratégico y ejecucional, ¿cuáles deberían ser los principios rectores de la utilización de personajes icónicos?

El primer principio es que tienes que ser muy claro acerca de cual parte de la pirámide de posicionamiento quieres traer a la vida con tu icono: es el beneficio, o la razón para creer, etc. La otra cosa que te diría es la consistencia en el uso del icono. Lo último que quieres que suceda es ser desordenado en el uso del icono. Deberías entonces definir tu personaje, darle su personalidad, definir que es lo que es y que es lo que no es y luego ser consistente con ello. Lo que no significa que no pueda evolucionar; claro que puede evolucionar, pero siempre debes conservar su esencia, no debes cambiar su rol. Por ejemplo, al genio de Maestro Limpio nunca lo humanizaría, porque precisamente es mágico. En términos ya más ejecucionales, no cambiaría el color de Droppy de amarillo a rojo, por ejemplo. Todo se trata de consistencia alrededor de los usos que le das al icono: en el empaque, en la TV, en todos los medios y formas. Por ejemplo también cuidaría que la calidad de la animación en el icono se adaptara a la reputación que tiene la marca. Me abstendría de airear cualquier tipo de animación que no le llegara a los niveles de calidad que queremos comunicar que tiene el producto. Entonces, me aseguraría de que el icono tuviera muy bien definido su rol, en términos de que parte de la posicionamiento trae a la vida, define bien como quieres que el icono evolucione, para que mantenga su atractivo y su credibilidad en el consumidor.

5.- Considerando el párrafo del profesor D.Holt, autor del libro *How Brands become icons* (2004), que a continuación se cita, ¿cuál cree Ud que fue el rol de “Droppy” en el negocio de lavaplatos de Argentina; y cuál será su rol de ahora en adelante:

“Un icono es un símbolo ejemplar aceptado por el común de la gente como un atajo hacia grandes ideas (...). Los iconos vienen a representar una historia de corte peculiar y muy particular –es decir, un *mito de identidad*- que sus consumidores utilizan para resolver sus propios problemas de identidad y sus ansiedades (...). Ellos retratan o representan el *mito* particular que la sociedad necesita en un determinado momento histórico, y lo hacen de manera carismática”

Los mejores y más exitosos íconos son aquellos que han durado 30, 50 o 100 años junto con la marca, y eso por naturaleza te lleva a la conclusión de que diseñar un icono en función de una situación socioeconómica en específico, a menos que la situación sea de naturaleza duradera (por ejemplo, diseñar el icono en función de la cultura de un país, o para servir de equilibrio contra uno de esos aspectos culturales específicos, por ejemplo

crear un icono cómico dentro de una sociedad seria, o que represente algo que a la gente le gustaría ser pero no se atreve), es un poco más difícil. Ahora, la situación te puede ayudar mucho: por ejemplo en Argentina, el caso de Droppy, por como el es, por las cosas que hace, por las cosas que dice, pues creo que ayuda. En Argentina por toda la situación que había para ese momento todo el mundo estaba deprimido, y de repente llega este personaje hablando el lenguaje argentino del común denominador de la gente, de una manera simpática, trayendo un rayo de esperanza, y expresando la esencia de ser argentino. Y el lenguaje es un elemento muy importante, porque no haría ningún sentido re aplicar Droppy en México hablando como argentino. Lo que hizo y hace a Droppy fuerte es que realmente tocó las fibras de las consumidoras argentinas, y lanzarlo en el contexto de la crisis probablemente ayudó, porque Droppy encarnó la verdadera esencia de ser argentino en una situación donde la gente no se sentía muy orgullosa de ser argentina.

Pero como te dije anteriormente, el fue diseñado en función de una situación duradera, que es la de ser argentino y por eso tiene la personalidad del argentino y habla de la esencia de ser argentino; el no fue diseñado para la crisis. En este caso, entonces, la situación ayudó mucho, aunque no hubiera sido el objetivo estratégico diseñarlo para la crisis.

6.- Siendo la utilización de iconos, según el Prof. Holt, una de las formas de hacer *Branding Cultural*, ¿considera Ud una ventaja la utilización de este modelo sobre otros tales como *mind-share branding*, el *branding emocional*, o el *branding viral*, por citar algunos ejemplos? ¿Alguna restricción opera en relación con la categoría de producto?

Depende en lo que se entienda por branding cultural. Y te doy un ejemplo: hemos puesto dentro de la posicionamiento de Lavansan la palabra “criollo”, lo que representa un reconocimiento a la venezolanidad de la marca, y a eso yo lo llamaría branding cultural. Es algo que solo esa marca tiene, en el sentido de la forma de vida y de expresión del venezolano y eso forma parte de la esencia de la marca, que respira venezolanidad. Si tu logras hacer que la gente entienda eso, es algo muy poderoso, porque se convierte en una marca de la gente. En cierta manera, Salvo en México

tambien es una marca de la gente, del pueblo, aunque no fue diseñada de tal manera pero se convirtió en eso.

Este punto de Holt es entonces muy válido si quieres diseñar una marca popular, de la gente, una marca que todo el mundo usa en el día a día y a la que todo el mundo tiene acceso. Así que este principio entonces se aplica a marcas de consumo masivo, donde el *target* está representado prácticamente por todo el mundo. Si hablas de marcas de nicho, o un poco más específicas en relación con su *target* (5% de la población, por ejemplo), el principio del *branding* cultural puede entonces también ser útil en la medida en que encuentres cuál es la subcultura de esta gente y las razones detrás de que ese 5% sea distinto al otro 95% restante. Entonces si encuentras los valores de esta subcultura y los usas dentro del esquema de tu marca, pues en esa misma medida el concepto de *branding* cultural es válido. Si de lo que se trata es de identificar cuales son los valores subyacentes en la sociedad o en un grupo específico de consumidores, entonces creo que el branding cultural definitivamente es una herramienta muy útil. Si se trata de que toda marca tiene que ser diseñada de manera que refleje los valores de cada país, entonces claramente te diría que no, simplemente porque hay marcas universales/globales que no se diseñan en función de la cultura de un país en específico, sino en función de la cultura de un grupo de personas. El ejemplo de Mont Blanc es claro: esta diseñado para un grupo de personas, que en la mayoría de los casos no supera el 2% de la población total de los países donde esta, y aun así Mont Blanc está en mas de 120 países; y probablemente las personas que tienen un Mont Blanc en Venezuela y en China tengan muchas cosas en común. Pero es una marca global, igual en todos lados, y diseñada en función de la cultura y los valores de un grupo específico de la población; no es una marca de un país en particular.

7.- ¿Cuáles estrategias y tácticas recomendaría Ud para el mantenimiento del icono amén de la generación de un efecto positivo sobre la vida de la marca?

Creo que una de las cosas más importantes es ser consistente en la manera cómo utilizas al icono, sin que eso signifique ser aburrido. Si Droppy dijera las mismas cosas

todo el tiempo, jamás tendría el chance de vivir 30 años. Entonces, el verdadero reto de la iconografía es refrescar al icono dentro de los confines y límites de su personalidad. Se trata de refrescar en el contexto de lo que el icono es y quiere comunicar. Dentro de lo que es y debería ser, se trata de definir que es lo proximo que podria decir o en que proxima situación lo vas a presentar, amen de poder causar sorpresa en los consumidores, porque la sorpresa dentro de los limites de la posicionamiento es algo muy bueno para el icono. Es mas, creo que a Droppy lo puedes mantener con vida e interesante inclusive solo por lo que dice, y la gente va a estar ansiosa de ver su siguiente aparición, de lo que va a decir la próxima vez. Esa es la meta: que la gente esté ansiosa de ver el siguiente episodio en la vida del icono. Si tu icono habla entonces, lo que dice puede ser un elemento de sorpresa y rejuvenecimiento.

Ahora bien, hay marcas que tienen iconos vivientes: celebridades. Y cada vez cambian a la persona que aparece en el comercial. Entonces el reto es mantener la relevancia del personaje que esta hablando, y esa es la razon por la cual ves que las celebridades generalmente no duran mas de 3 o 4 años dependiendo del producto que se este anunciando. Ejemplo claro, L’Oreal, donde siempre tienen a la actriz del momento sirviendo como icono de sus productos, porque las celebridades en cierta manera, son iconos.

8.- ¿Cuáles son los límites en la utilización de un personaje icónico?

Creo que el primer límite que pondría para el uso del icono sería en el momento en el que empieza a volverse más grande que la marca misma, y eso regresa al punto anterior acerca de lo que se trata el icono. Es el icono, por ejemplo, una visualización del producto? O se trata de traer a la vida la razón para creer en el producto? Porque si comienza a hacerse tan presente que desplaza a la marca o al beneficio, pues tendrías un problema estratégico allí.

Hay íconos que son la marca, por ejemplo. En ese caso, pondría el límite en el momento en el que identificara un riesgo de polarización entre grupos del target, bien por la manera en que el icono habla, se comporta, lo que dice, etc. Por ejemplo, Droppy tiene

la licencia de hablar muy coloquialmente; pero en el momento en que ese lenguaje comenzara a convertirse en ofensivo o vulgar, y eso es definitivamente algo que tu target no quiere escuchar, pues allí pondría un límite.

9.- ¿Cuáles son, a su juicio, las implicaciones éticas de la utilización del personaje icónico? ¿Existen categorías de producto para las cuales resulta antiético la utilización de personajes icónicos como herramientas de Marketing?

Creo que esa pregunta va más allá del uso de iconos, porque las marcas sobre las cuales ha versado la discusión (Camel, Marlboro), son marcas cuya promesa no va necesariamente en línea con estándares éticos. Por ejemplo con Marlboro la pregunta no es si tienes al vaquero de Marlboro como tu personaje icónico, la pregunta es si estás o no dispuesto a mercadear cigarrillos: ¿Es ético mercadear proactivamente esta categoría?

Si tienes iconos que son humanos, celebridades, por ejemplo, podría haber limitaciones: por ejemplo acaba de pasar algo en Alemania, donde una celebridad conocida promociona una nueva compañía de inversiones, y exhorta a la gente a invertir en la bolsa su dinero; y la gente a la que él habla no es gente que necesariamente tiene la posibilidad de asumir esa clase de riesgos e invertir, sino que mas bien debería guardar su dinero en el banco. Entonces allí es donde entra el dilema ético, especialmente en el caso de las celebridades. Y ahí probablemente también tenga mas que ver con el producto que este promocionando, porque si es peligroso o riesgoso, no debería ofrecerlo a gente que concienzudamente saben que no puede tomar esa clase de riesgo, pero lo hace debido a que el personaje ha entablado un nexo o vínculo con el consumidor por otra razón distinta que el producto o la marca.

Entonces en lo que tiene que ver con alcohol y cigarrillos, por ejemplo, trasciende la simple discusión de la etica en el icono y va mas en relación con la ética tras el producto o la categoría en si misma.

10.- En su opinión, ¿representan los personajes icónicos un valor agregado para la marca?

Seguro. Definitivamente puede ser un elemento de tremenda ayuda. Sobre todo en un entorno de segmentación profunda, competencia agresiva, comoditización del mercado, flujo de información de publicidad tremenda, tener un medio de llegar al consumidor para transmitirle mensajes relativos al producto y a su posicionamiento por medio del icono, es una ventaja tremenda, y hace que tu habilidad para hablarle al consumidor en medio de este entorno turbulento se incremente en grandes proporciones, frente a una marca que no tenga una personalidad clara o una cara para el consumidor

David Altschul – Senior Consultant *Character* – Caracas / Seattle 15 de mayo de 2006

En el lenguaje que usamos, creo que de la variedad de personajes utilizados para representar marcas, algunos de ellos son utilizados recurrentemente de manera icónica por un largo período de tiempo. También hacemos una distinción entre un icono y un personaje, pues pensamos en el icono más como en algo que está montado en un pedestal, y que de hecho, desde nuestro punto de vista, puede ser más valioso tener un personaje en una marca que te permita hacer más cosas, que tener un icono congelado en el tiempo. Ambos tienen mucho valor, pero el icono da más una idea de congelado en el tiempo y se usa más con fines nemotécnicos, es decir, para exhortar a la memoria de la marca, y menos asociado a la idea de estar conectado emocionalmente al consumidor.

Al final del día, la verdadera pregunta es ¿cuál es la historia que la marca quiere comunicar? Es decir, ¿cuál es o qué significa esa marca?, ¿cuál es el significado de la marca y por qué debería importarle eso al consumidor? Y ese significado es lo que da pie a la historia. Creo que puedes contar una historia sin necesidad de usar un personaje (ej: Nike, Harley Davidson) y también puedes hacerlo con un personaje; pero, al final del día, la verdadera pregunta es si realmente tienes una historia atractiva y que tenga la capacidad de enganchar al consumidor. Y lo importante de conocer tu historia como marca es que a través de ese conocimiento, puedes tomar una decisión mucho más concienzuda de si deseas utilizar o no un personaje de naturaleza icónica para contarla de una manera más efectiva.

1.- ¿Puede cualquier marca, en cualquiera categoría de producto, tener un personaje icónico?

Así es como yo lo veo. Creo que cualquier marca que trasciende el simple cálculo costo-beneficio, por definición, tiene una historia. Si esa historia está articulada o no, es otro tema. Lo que quiero decir es que la marca tiene un significado para sus consumidores más allá del costo-función. Y si la marca tiene un significado, eso quiere decir que el consumidor se está contando a sí mismo, en su mente, una historia acerca de la marca. Y una historia siempre tiene al menos un personaje; no hay absolutamente ninguna historia sin personajes. Entonces, si decides contar la historia con un solo personaje icónico recurrente, o con una variedad de personajes que cambian a través del tiempo, eso no es más que una decisión táctica. No hay en realidad una razón precisa por la cual debas contar la historia de una manera o de la otra. Lo importante es que entiendas la historia, que entiendas los conflictos que hacen a esa historia interesante y relevante para el consumidor y los mantiene a la expectativa, cuál es la verdad humana subyacente en esos conflictos que permiten al consumidor identificarse con la marca y formar cierto tipo de lealtad o de conexión emocional. Una vez que entiendes ese contexto, se hace mucho más fácil decidir si el uso de un personaje icónico recurrente sería productivo o no.

2.- Desde un punto de vista estratégico y ejecucional, ¿cuáles deberían ser los principios rectores de la utilización de personajes icónicos?

Claro que los hay. Lo primero que hacemos es desarrollar lo que llamamos el esquema de la historia para la marca, y distinguimos entre el esquema y la forma de decir la historia. El esquema es el significado de la historia, los fundamentos y los instrumentos, mientras que la forma de decir la historia es el “cómo sonará”, es “echar el cuento”. Y si lo ves desde un punto de vista de mercadeo, es exactamente la diferencia entre estrategia y táctica. Tratamos de establecer ese marco de la historia entendiendo principalmente cuál es ese conflicto principal que mueve a la marca. Por ejemplo, en el caso de Maytag, el conflicto fundamental era entre innovación y dependencia. Ellos querían ser innovadores pero crear a la vez productos que fueran muy confiables. Y su audiencia

identifica y detecta claramente cuál es el conflicto inherente en la marca. Lo mágico de trabajar en el mundo de contar estas historias de las marcas, es que el conflicto aquí no es un problema, sino más bien una fuente de energía. Entonces, desde el punto de vista de cómo contar la historia de la marca, para Maytag entender que el conflicto está entre la innovación y la dependencia, les hace muy fácil dar con la manera en que quieren contar su historia: toda historia que ellos se propongan contar, debe contener elementos de innovación y elementos de dependencia, que estén en constante interacción.

A veces esto trae problemas para compañías como P&G que se ocupan de traer soluciones al mercado. Es decir, en P&G se piensa en las marcas como soluciones a los conflictos. Entonces desde el punto de vista de contar las historias, pues esto no es muy interesante, porque en la medida en que eliminas o resuelves el conflicto, se acabó entonces tu historia. Entonces cuando trabajamos con estas marcas, tratamos de explicarles a tus colegas que marcas que tienen verdadera atracción y connotación culturales como Nike, Starbucks, etc, son todas marcas que tienen conflictos profundos que viven de una manera interesante y relevante dentro de la marca. Y nosotros buscamos esos conflictos profundos que se van a convertir en la fuente de energía de la marca y de ahí es pues mucho más fácil determinar las formas en las cuales quieres contar tu historia: si va a haber un icono, cómo lo vas a usar para contar la historia, si va a ser el personaje una metáfora para el producto, la marca o el consumidor. Esas son las 3 formas más comunes de hacerlo. Y en general, cómo vas a expresar el conflicto: si es algo interno del personaje, como una suerte de lucha interna constante, y que es lo que a final de cuentas va a permitirle a la audiencia relacionarse con la marca y el personaje.

3.- ¿Cuál considera Ud es el rol del personaje icónico en una marca, y cuál es el efecto sobre la percepción del producto que tiene el consumidor?

Te conté antes que, desde mi punto de vista, todas las marcas tienen una historia. Pero la gente de marketing no siempre lo entiende. Ellos tienen cosas que hacer más allá de contar historias: tienen que ocuparse de análisis financieros, inteligencia competitiva, etc. Si tienes un personaje icónico, te da pie para contar historias. El personaje simplifica el estar dentro del mundo de contar historias, lo hace más claro, más sencillo para contar

la historia. Una marca vive en tres mundos: en el mundo de la guerra, en el mundo de la ciencia y en el mundo de las historias. Los gerentes de marca son expertos en la metáfora de la guerra y en la de la ciencia, pero realmente no están muy bien preparados en la de la historia. Entonces si tienes un icono, tienes un atajo directo e inevitable a ese mundo de historias, y si el personaje está bien diseñado y sus conflictos son comprensibles y bien comunicados, entonces mucho más fácilmente te mete en este mundo que te comento de contar historias. Probablemente ese sea el valor más importante del icono.

4.- Considerando el párrafo del profesor D.Holt, autor del libro *How Brands become icons* (2004), que a continuación se cita, ¿cuál cree Ud que fue el rol de “Droppey” en el negocio de lavaplatos de Argentina; y cuál será su rol de ahora en adelante:

“Un icono es un símbolo ejemplar aceptado por el común de la gente como un atajo hacia grandes ideas (...). Los iconos vienen a representar una historia de corte peculiar y muy particular –es decir, un *mito de identidad*- que sus consumidores utilizan para resolver sus propios problemas de identidad y sus ansiedades (...). Ellos retratan o representan el *mito* particular que la sociedad necesita en un determinado momento histórico, y lo hacen de manera carismática”

Es ciertamente un poco complejo llegar a un estatus mítico dentro de una sociedad a través del personaje que uses en tu marca, porque estás tratando directamente con un aspecto social. Por ejemplo, el caso Maytag es un caso emblemático, porque el personaje del reparador fue creado en un momento donde todos pensábamos que la tecnología nos iba a liberar, nos iba a dar tanto tiempo libre que no íbamos a saber qué hacer con él; eso, en directo contraste con el drama del reparador: que no puede hacer su trabajo porque las máquinas son tan buenas que no se dañan. Pero a mediados de los 90, el personaje parecía comenzar a perder relevancia, porque ya no nos creíamos el cuento de la tecnología. Lo que aprendimos era que si las máquinas hacían tu vida más fácil, también simplificaban las de los demás; entonces lo que te quedaba era trabajar más duro para seguir competitivo. Entonces los americanos nos convertimos en gente con ganas de superación. Y es interesante que el segundo personaje de Maytag, el aprendiz, tiene ese espíritu de superación; porque si lo ves con cuidado, hubiese sido muy difícil adaptar al viejo personaje de los 70 a la nueva realidad de los 90. La marca evoluciona, y el personaje puede hacerlo también. Pero puedes correr el riesgo de quedarte estancado con

tu personaje si lo defines muy minuciosamente y lo adaptas específicamente a un contexto social determinado, precisamente porque ese contexto puede cambiar.

5.- ¿Cuáles estrategias y tácticas recomendaría Ud para el mantenimiento del personaje icónico, amén de la generación de un efecto positivo sobre la vida de la marca?

El problema es que si el personaje icónico tiene éxito, los gerentes de marca, que están más entrenados en la dimensión científica que en la de contar historias, tratan de crear una fórmula para usar el icono, y amén de procurar consistencia, despojan al personaje de su vida, y lo convierten en un icono muerto.

De hecho, si comprendes el marco de la historia en profundidad, si entiendes el conflicto, entonces sabes bien cuál es el rol de tu icono dentro de la vida de tu marca. Y así no es entonces tan difícil hacer que el icono evolucione en las formas en las que se comunica y cómo cuenta su historia para mantenerlas contemporáneas, sin que ello vaya en detrimento de las estrategias necesarias que los gerentes tienen trazadas para el desarrollo de la marca.

6.- ¿Cuáles son los límites en la utilización de un personaje icónico?

Hay ciertos íconos que nosotros llamamos alegóricos que realmente no tienen conflicto alguno. Por ejemplo, Santa Claus es un icono de generosidad desinteresada. Él no tiene un conflicto. Representa una esencia pura. Son más puros pero también más difíciles de utilizar en contar historias, porque esos personajes definitivamente no son héroes de la historia. Entonces tienes que tratar de crear un conflicto en los otros personajes alrededor de la historia para tratar que tus límites no vengan tan rápido y eso complica mucho la vida del icono. En general, te repito lo anterior: tienes que comprender cuál es el marco de la historia del personaje y la marca que la hacen interesante, cuál es la verdad humana subyacente en esos conflictos que permite que la audiencia se conecte emocionalmente. Y una vez que entiendes eso, puedes determinar qué hacer con el icono.

El peligro es el siguiente: cuando usas un icono pasa exactamente lo que sucede cuando usas la marca: o bien añades algo a la posicionamiento, o bien explotas la posicionamiento con antagonismos. Entonces, en el corto plazo puedes generar mucha expectativa yendo un poco contra las reglas del juego, con que el personaje juegue contra la historia. A la gente de publicidad muchas veces no le gusta trabajar con iconos porque piensan que el personaje puede resultar una limitante porque ya todo está contado. Y muchas veces si les das el chance de que trabajen, van a conseguir una forma de explotar el icono yendo contra la historia que estás queriendo contar, únicamente con el fin de generar el efecto sorpresa y novedad. Y eventualmente, si dejas que eso se mantenga por un período prolongado, entonces el personaje icónico termina por no significar absolutamente nada.

La pregunta no es si hay un límite o no, sino si las cosas que está haciendo el icono son consistentes y construyen sobre la historia que estás contando. Un personaje puede tener problemas, porque si no en realidad se vuelve un tanto aburrido; pero esos problemas tienen que ir en línea con la historia de la marca en lugar de contradecirla.

7.- En su opinión, ¿representan los personajes icónicos un valor agregado para la marca?

Creo que sí, siempre y cuando el personaje icónico sea real; es decir, que tenga fallas, problemas, vulnerabilidades, sentimientos... cosas que lo hagan real. Si sólo es un objeto nemotécnico, entonces lo conviertes en parte del diseño de la marca y no de su historia. Pero asumiendo que es real, la siguiente pregunta sería si el conflicto que tiene ese personaje y que lo hace interesante realmente lo conecta a la marca. El conflicto del reparador de Maytag era que las máquinas eran tan buenas que él no podía hacer su trabajo. El problema de los M&Ms es que son tan buenos, que una vez que logran atraer tu atención, ya te los quieres comer... entonces tienen que correr. Por ejemplo, el chihuahua de Taco Bell fue interesante durante los dos primeros comerciales, pero luego se desconectó y comenzó a convertirse en más relevante que la marca porque simplemente no había conexión alguna entre el personaje y la marca. El mismo gerente

de marketing me contó que tuvieron que sacar al personaje antes de que acabara con la marca. Entonces en realidad, no diría que hay una regla específica. El principio es si es real, y si los conflictos lo conectan con la marca o no.

8.- Desde un punto de vista estratégico y ejecucional, ¿cuáles deberían ser los principios rectores de la utilización de personajes icónicos?

Lo primero es entender el marco de la historia, entender donde estan los conflictos y cual es la verdad humana subyacente que va a generar el vinculo emocional. En segundo lugar, asegurate de que estes claro en cual es el rol del icono en la historia (product, consumer, brand). Y por ultimo, entiende como el conflicto del personaje se conecta con la marca, cual es su objetivo y que quiere? Que es lo que dificulta que el personaje consiga lo que quiere y como esa frustración influye en la historia de la marca. Si respondes esas tres, tienes un icono que agrega valor a la marca.

Juan Fernando Posada – Vicepresident Home Care North America - Procter & Gamble Co. – Caracas, 22 de mayo de 2006

1.- ¿Puede cualquier marca, en cualquiera categoría de producto, tener un personaje icónico?

Yo creo que sí. Creo que la mejor prueba de eso son los distintos ejemplos que hay, porque los iconos son asociaciones que unen a la gente con las marcas, así que no veo razón de por qué no podría ser igual de una categoría a la otra.

2.- ¿Cuál considera Ud es el rol del personaje icónico en una marca, y cuál es el efecto sobre la percepción del producto que tiene el consumidor?

El rol de la marca, diría yo, que es lograr transmitir cuáles son los equities que queremos que la marca represente para el consumidor. Por ejemplo, poner como icono de detergentes a un zorro para demostrar sabiduría, o tratar de lograr una conexión más emocional con un personaje como Ronald McDonald, que además también habla de entretenimiento y diversión. Otro ejemplo muy bueno es Juan Valdez, este hombre que

aparece como icono viviente de Café de Colombia, pues comunica un café puro, crecido en las montañas y con toda la connotación artesanal del caso. De hecho, tan bien comunica el mensaje, que fue escogido como el icono #1 en el mercado americano; y considerando que es una marca que ni siquiera se vende en todos los EEUU, es un muy buen ejemplo de consistencia y recordación.

3.- ¿Existe, a su juicio, relación alguna entre el personaje icónico, el recuerdo de la marca, la lealtad hacia la marca y el posicionamiento (*equity*)?

Si el icono hace su papel, debería tener un impacto directo en estas variables; y de acuerdo a cómo esté diseñado tendrá mayor o menor incidencia. Hay ciertos íconos que uno ciertamente asocia con lo que la marca quiere decir; por ejemplo, Maestro Limpio. Hay otros, como por ejemplo el tigre de Esso, donde no parece haber un vínculo lógico entre gasolina o petróleo y un tigre. Lo ideal sería que llevara al punto directamente donde se convirtiera en un icono querido, que genere simpatía por la marca, aunque no siempre se logra que impacte las variables correctas.

4.- Desde un punto de vista estratégico y ejecucional, ¿cuáles deberían ser los principios rectores de la utilización de personajes icónicos?

Lo primero que te diría es que creo menester que haya claridad en el icono y que fundamente su rol en construir y crecer a la marca. Hay que tener claro que el icono es un medio y no un fin; porque el fin es construir a la marca; el icono es entonces un instrumento para generar asociaciones con la marca. Es necesario saber cuáles asociaciones genera la marca, para así poder escoger al icono que de manera distintiva pueda seguir despertando más y más asociaciones. Pero también hay que tener cuidado con personajes controversiales o que sean polarizantes para ciertos grupos, y que con el tiempo terminen siendo negativos para la marca. Entonces hay que tratar de lograr crear asociaciones distintivas pero cuidando el riesgo del que te acabo de hablar.

5.- Considerando el párrafo del profesor D.Holt, autor del libro *How Brands become icons* (2004), que a continuación se cita, ¿cuál cree Ud que fue el rol de “Droppy” en el negocio de lavaplatos de Argentina; y cuál será su rol de ahora en adelante:

“Un icono es un símbolo ejemplar aceptado por el común de la gente como un atajo hacia grandes ideas (...). Los iconos vienen a representar una historia de corte peculiar y muy particular –es decir, un *mito de identidad*- que sus consumidores utilizan para resolver sus propios problemas de identidad y sus ansiedades (...). Ellos retratan o representan el *mito* particular que la sociedad necesita en un determinado momento histórico, y lo hacen de manera carismática”

Puede ser que con una coyuntura se acelere la identificación de la consumidora con el icono; pero no pienso que es la única forma de hacerlo. Si se respetan los principios de los que hablábamos anteriormente, no necesariamente tiene que existir esa coyuntura. De hecho, creo que los íconos más exitosos no crecieron con coyuntura, sino que más bien lo hicieron manteniendo compromiso y consistencia en su desarrollo. Creo que se puede planear la creación de un icono en una situación normal y puede funcionar perfectamente.

6.- ¿Cuáles son, a su juicio, las implicaciones éticas de la utilización del personaje icónico? ¿Existen categorías de producto para las cuales resulta antiético la utilización de personajes icónicos como herramientas de Marketing?

El uso o no de íconos está en el contexto de tener unos principios éticos en el mercadeo y la publicidad. Más allá de usar el icono o no, se debe preocupar por cuál es la implicación de mercadear cigarrillos o alcanzar a población menor de edad a través de publicidad de productos que se saben nocivos con o sin icono. No se trata entonces del icono; la ética va más allá. Seguramente también habrá usos en otras categorías que puedan o no ser éticos.

Ahí, pienso que dentro del mundo del marketing y la publicidad como una función que busca influir sobre las decisiones de compra, si una señora oye lo que le dicen los niños producto del uso de un icono, no le veo problema ético alguno.

7.- ¿Cuáles estrategias y tácticas recomendaría Ud para el mantenimiento del personaje icónico, amén de la generación de un efecto positivo sobre la vida de la marca?

Hay que tratar de pensar a mediano plazo. Si ya decido usar el icono es porque en la categoría en la que estoy, voy a ser más eficiente en mi inversión de mercadeo o

porque me va a diferenciar, o voy a generar asociaciones. En fin, es necesario tener una visión para el uso del icono.

Puede ser que entren las coyunturas en el juego, pero vuelvo al punto de que el icono es un medio para un fin ulterior, y no que termine entonces teniendo vida propia y que uno se entusiasme en construir al icono y erosionar u olvidar a la marca.

8.- En su opinión, ¿representan los personajes icónicos un valor agregado para la marca?

Yo pienso que sí. No es condición para construir a la marca porque hay grandes marcas con infinitas asociaciones y muchísima recordación, y eso nada tuvo que ver con que usaran o no un icono. En conclusión, bien escogido, visto como un medio para construir a la marca y siendo consistentes, definitivamente sí es un valor agregado.

Juanluis Morell – Gerente de Marca Categoría Lavaplatos para Latinoamérica - Procter & Gamble Co. – Caracas, 22 de mayo de 2006

1.- ¿Puede cualquier marca, en cualquiera categoría de producto, tener un personaje icónico?

Yo creo que sí. Cualquiera puede crear los íconos para diferenciarse y ser reconocida. Creo que hay distintos tipos de íconos en general, como por ejemplo logos y personajes. En relación a los personajes, creo que cualquier marca puede tenerlos, pero van a tener más relevancia los que comunican la esencia de la marca. Por ejemplo, Droppy. Droppy es un personaje fuerte, creativamente interesante, y representa el líquido concentrado que es el producto en sí mismo, mientras que hay otros íconos que no necesariamente se refieren al producto ni ayudan por sí solos a relacionarse con la marca.

2.- ¿Cuál considera Ud es el rol del personaje icónico en una marca, y cuál es el efecto sobre la percepción del producto que tiene el consumidor?

Creo que el rol principal, el primordial, que debe tener el personaje icónico dentro de la vida de la marca es representar o generar un *link* o vínculo con el consumidor, para poder desarrollar una relación con el consumidor. El otro rol es darle una personalidad a la marca, porque es eso lo que eventualmente va a lograr que generes esa relación con el consumidor. El vínculo es de la marca y no del personaje.

3.- ¿Existe, a su juicio, relación alguna entre el personaje icónico, el recuerdo de la marca, la lealtad hacia la marca y el posicionamiento (*equity*)?

A la primera pregunta te diría inmediatamente que sí. Necesariamente hay una relación. Con relación a las variables, definitivamente al crear ese vínculo del que te hablaba antes, el personaje lleva a la vida la personalidad de la marca. La gente se identifica con el personaje porque es una humanización de la marca, y así pueden reconocerlo. Entonces el recuerdo de la marca es significativamente mejor, y eso está estadísticamente probado. El *awareness* de tu marca mejora; a lo mejor el recuerdo no será necesariamente relacionado.

El posicionamiento tiene que ver en la medida en que el personaje representa a uno de los pilares del posicionamiento, es decir, lo que quieres que el consumidor tenga en la mente.

4.- Considerando el párrafo del profesor D.Holt, autor del libro *How Brands become icons* (2004), que a continuación se cita, ¿cuál cree Ud que fue el rol de “Droppy” en el negocio de lavaplatos de Argentina; y cuál será su rol de ahora en adelante:

“Un icono es un símbolo ejemplar aceptado por el común de la gente como un atajo hacia grandes ideas (...). Los iconos vienen a representar una historia de corte peculiar y muy particular –es decir, un *mito de identidad*- que sus consumidores utilizan para resolver sus propios problemas de identidad y sus ansiedades (...). Ellos retratan o representan el *mito* particular que la sociedad necesita en un determinado momento histórico, y lo hacen de manera carismática”

Creo que sí tiene que ver la situación social y mucho también influye sobre tu *target*, que necesariamente es consecuencia de la situación macro. El contexto de realidad es lo que te va a decir en qué momento es más sensible a escuchar el mensaje de la marca, y también te ayuda a determinar cómo vas a comunicar ese mensaje.

En el caso de Droppy, creo que estuvo muy relacionado el contexto. Surge en medio de la crisis económica y Droppy aparece como un personaje muy argentino, muy local y divertido. Y en el contexto de la crisis social, todavía Droppy es recordado por las consumidoras como quien las hacía reír, aunque fuera por los 30 segundos que duraba el comercial. Se olvidaban de su crisis y su pena de país. No fue diseñado para la crisis, pero sí con tonalidad argentina y con ese carácter divertido. Tanto así que al Droppy argentino lo usamos como punto de comparación para los otros países. Pero eso también probablemente tenga que ver que los *insights* vienen de la agencia en Argentina.

5.- Desde un punto de vista estratégico y ejecucional, ¿cuáles deberían ser los principios rectores de la utilización de personajes icónicos?

Creo que en primer lugar, el personaje debe ser distintivo y adueñable por los consumidores. Desde el punto de vista estratégico, es necesario que te ayude a traer a la vida la personalidad de la marca (tonalidad, humor). Es decir, si el personaje pudiese de alguna manera comunicar el posicionamiento, la esencia de la marca y el beneficio, sería ideal. Por ejemplo, Droppy habla de un líquido concentrado, y es distintivo porque nadie tiene algo como una gota que hable, nadie se posiciona como un aliado o amigo para la consumidora, y además la gota te da esa idea de líquido concentrado.

6.- ¿Cuáles son, a su juicio, las implicaciones éticas de la utilización del personaje icónico? ¿Existen categorías de producto para las cuales resulta antiético la utilización de personajes icónicos como herramientas de Marketing?

No veo ningún problema en crear al personaje icónico o al icono en general y utilizarlo como vehículo de acercamiento al consumidor. Hay que cuestionar el hecho de vender cierto tipo de productos. Debe ser cuestionada la categoría que estás mercadeando, no el personaje.

7.- ¿Cuáles estrategias y tácticas recomendaría Ud para el mantenimiento del personaje icónico amén de la generación de un efecto positivo sobre la vida de la marca?

En primer lugar, y con el propósito de que el personaje se convierta en parte de tu marca, tienes que ser muy cuidadoso y consistente en el tratamiento que le das; no puedes cambiar radicalmente. El personaje siempre habrá de evolucionar junto con la marca, y la marca evoluciona en base a lo que el consumidor necesita.

En el caso de Droppy, debe seguir jugando el papel que juega, y a veces tenemos la discusión acerca de su rol estratégico. Siempre y cuando se mantenga fiel a los principios que conversamos antes y que traiga a la vida la personalidad de la marca y vaya en línea con el posicionamiento, creo que estará bien.

8.- ¿Cuáles son los límites en la utilización de un personaje icónico?

Creo que cualquier cosa se puede hacer con el personaje, siempre y cuando se respete la personalidad de la marca. Es, en pocas palabras, el respeto por el posicionamiento que traes a la vida con tu personaje. Si pierdes eso, se perdió todo.

9.- Siendo la utilización de iconos, según el Prof. Holt, una de las formas de hacer *Branding Cultural*, ¿considera Ud una ventaja la utilización de este modelo sobre otros tales como *mind-share branding*, el *branding emocional*, o el *branding viral*, por citar algunos ejemplos? ¿Alguna restricción opera en relación con la categoría de producto?

Creo que no necesariamente es cierto esto. Todo tiene que ver: el contexto te puede ayudar mucho, pero no creo que este sea la única forma o fórmula para lograr hacer que el personaje icónico funcione. Hay marcas que son muy exitosas y no necesariamente están basadas en una sola cultura o subcultura, como por ejemplo *Nike*, que apela a deportistas, no deportistas, los que quieren ser deportistas, y los que quieren aparentar ser deportistas.

10.- En su opinión, ¿representan los personajes icónicos un valor agregado para la marca?

Creo que sí. Definitivamente la ecuación de valor se ve muy beneficiada con el uso del personaje. El personaje te ayuda a acercar la marca a los corazones de los consumidores.

Fernando Beretta – Global Vicepresident Grey Latinoamérica – Caracas, 23 de mayo de 2006

1.- ¿Puede cualquier marca, en cualquiera categoría de producto, tener un personaje icónico?

Yo creo que sí, Y te voy a contar un poco la historia de cómo nació Droppy. Cuando empezamos a diseñar a Droppy, primero estuvimos estudiando casos exitosos de otras marcas durante casi año y medio. Nos metimos con personajes como el Tigre Tony o “Toño” en México, con el tigre de la compañía Esso, con “Bibendum” que es el muñeco de Michelin, con personajes como Ronald McDonald porque nos dimos cuenta de que no había nada escrito. Así que nos pusimos en contacto con nuestros *partners* de otras agencias y de compañías como Kellogg’s, para que nos contaran cómo lo habían hecho, y fue muy interesante porque entramos en contacto con documentos y cosas muy antiguas que nos dieron idea de cómo fue el proceso de diseño.

Lo importante de trabajar con íconos, para hablarte claro acerca de lo que te interesa, en mi humilde opinión y según lo que aprendimos mientras estuvimos en el proceso de desarrollo de Droppy, es que tengas una mezcla de un buen bagaje o *background* histórico, y que trabajes con consistencia. Con eso, creo que puedes hacer cualquier cosa. Por ejemplo, los M&Ms nacieron en la época de la guerra como la respuesta a la necesidad de unos chocolates que los soldados pudieran comer y que no se derritieran con el modo de vida de los soldados. Y esa concepción del chocolate que se derrite cuando lo tienes en la boca sigue hasta hoy.

2.- ¿Cuál considera Ud es el rol del personaje icónico en una marca, y cuál es el efecto sobre la percepción del producto que tiene el consumidor?

Yo creo que es muy sencillo. El personaje te permite comunicar cosas de una manera que probablemente de otra forma no podrías lograr. Es decir, te da una licencia especial para hablarle de determinada manera a tu consumidora. Cuando diseñamos a Droppy, lo hicimos pensando en que necesitábamos un personaje que pudiera comunicar el beneficio del producto de una manera memorable y distinta de lo que les decía el resto de la categoría.

Una vez que entendimos eso, pudimos traer a la vida el beneficio principal de la marca (su rendimiento) con un personaje como Droppy que es una gotita que prácticamente rinde para todo. Ahí está el rol de tu personaje icónico.

3.- ¿Existe, a su juicio, relación alguna entre el personaje icónico, el recuerdo de la marca, la lealtad hacia la marca y el posicionamiento (*equity*)?

Yo creo que en la medida en que respetes la premisa de que el rol de tu personaje debe ser el de comunicar un beneficio, como en este caso es el beneficio de rendimiento o de cortar la grasa, pues en esa misma medida vas a ayudar a que las señoras recuerden que Magistral es un producto rendidor y antigrasa, y al final del día comunicar el beneficio es comunicar también de alguna manera uno de los pilares del posicionamiento de tu marca.

4.- Desde un punto de vista estratégico y ejecucional, ¿cuáles deberían ser los principios rectores de la utilización de personajes icónicos?

No sé si convenga establecer esos principios tan rígidos. Pero para ayudarte con tu tesis, te diría que deberías enfocarte en comunicar un beneficio relevante y diferenciador para que puedas maximizar el uso de tu personaje. Además, te diría que nunca deberías dejar de hablar el lenguaje de tu consumidora

5.- Considerando el párrafo del profesor D.Holt, autor del libro *How Brands become icons* (2004), que a continuación se cita, ¿cuál cree Ud que fue el rol de “Droppy” en el negocio de lavaplatos de Argentina; y cuál será su rol de ahora en adelante:

“Un icono es un símbolo ejemplar aceptado por el común de la gente como un atajo hacia grandes ideas (...). Los iconos vienen a representar una historia de corte peculiar y muy particular –es decir, un *mito de identidad*- que sus consumidores utilizan para resolver sus propios problemas de identidad y sus ansiedades (...). Ellos retratan o representan el *mito* particular que la sociedad necesita en un determinado momento histórico, y lo hacen de manera carismática”

Esas palabras son muy bonitas y muy sofisticadas por parte del profesor y él sabe de eso mucho más que yo. Sin decirlo con esas palabras tan elegantes y sofisticadas del autor, te puedo decir que con Droppy nos ayudó mucho en contexto, porque era un momento donde la gente en Argentina estaba muy deprimida y muy preocupada por la incertidumbre y lo que iba a pasar en sus vidas: los nenes no podían ir al colegio, las señoras no hallaban cómo rendir el poco dinero que tenían, y casi ni empleo había.

En realidad, aunque no diseñamos a Droppy con esa intención y sólo fue una bonita coincidencia del destino, sí probó ayudarnos. En conclusión, sí creo que influye bastante.

6.- ¿Cuáles son, a su juicio, las implicaciones éticas de la utilización del personaje icónico? ¿Existen categorías de producto para las cuales resulta antiético la utilización de personajes icónicos como herramientas de Marketing?

Mira, yo creo que es muy relativo el asunto. La publicidad tiene sus principios éticos y creo que son lo suficientemente claros. Pero por los ejemplos que he escuchado, me parece que la discusión va más allá del simple icono. Tiene que ver con principios éticos en general.

7.- ¿Cuáles estrategias y tácticas recomendaría Ud para el mantenimiento del personaje icónico, amén de la generación de un efecto positivo sobre la vida de la marca?

El verdadero negocio de la publicidad es ser creativos. Si yo no te presento algo creativo, entonces no tengo razón de ser y me pagas mucha plata para que lo sea. Entonces, traer ideas nuevas es muy importante, porque si no lo haces, la gente no va a tardar en aburrirse de la gotita. Creo que a Droppy todavía le queda espacio para explorar en el lado emocional.

Creo que deberíamos buscar cómo hacer para poder hacer que la consumidora se relacione desde un punto de vista cada vez más emocional y siga desarrollando sentimientos por la gotita.

8.- ¿Cuáles son los límites en la utilización de un personaje icónico?

Mira, Droppy se debe a la consumidora y para mí eso es el límite. Para mí es sencillo: cualquier cosa que se salga del mundo de la mujer, para mí sería inaceptable. Droppy existe dentro de ese mundo y él es el aliado de ella. Así que el límite es su mundo... el mundo de la consumidora, de la señora que usa una Magistral para lavar sus trastes, o platos como dicen aquí.

Bien sea eso un peluche de Magistral para los niños, pues ahí si eso facilita que la señora haga que sus niños se duerman rápido tienes algo que está dentro de su mundo, y me parece perfectamente válido para hacer. Lo que sea que esté dentro del mundo de la mujer, funciona.

9.- Siendo la utilización de iconos, según el Prof. Holt, una de las formas de hacer *Branding Cultural*, ¿considera Ud una ventaja la utilización de este modelo sobre otros tales como *mind-share branding*, el *branding* emocional, o el *branding* viral, por citar algunos ejemplos? ¿Alguna restricción opera en relación con la categoría de producto?

Otra vez, definitivamente el autor sabe mucho más de esto que yo, pero te puedo decir que ciertamente es importante conocer los valores de la cultura en la que estás trabajando. Pero creo que otros modelos también pueden funcionar. No creo que sea absolutamente necesario utilizar este modelo.

10.- En su opinión, ¿representan los personajes icónicos un valor agregado para la marca?

Yo definitivamente creo que sí. Sin lugar a dudas, poder comunicar tus beneficios y el posicionamiento de tu marca en general a través de un personaje icónico puede hacerte las cosas mucho más fáciles, si sabes manejar apropiadamente al personaje.

A Droppy lo queremos mucho, pero independientemente de eso, creo que él ha ayudado muchísimo a construir el negocio. Y eso definitivamente es un valor fundamental.

Anexo B – Modelo de Pilares de Posicionamiento

Posicionamiento General de la Marca

Descripción detallada, inspiracional y memorable de lo que se desea que la marca represente en la mente de los consumidores que forman parte del *target* estratégico de la marca. Es, por definición, un elemento largoplacista de la visión de la marca

Personalidad de la marca

Habla acerca del carácter de la marca y los elementos propios de su esencia

Beneficio

Descripción detallada de la ventaja (funcional o intangible) que el producto o la marca entrega al consumidor

Razón para creer

Justificación que ofrece la marca como elemento persuasivo que refuerza la posibilidad de realización del beneficio

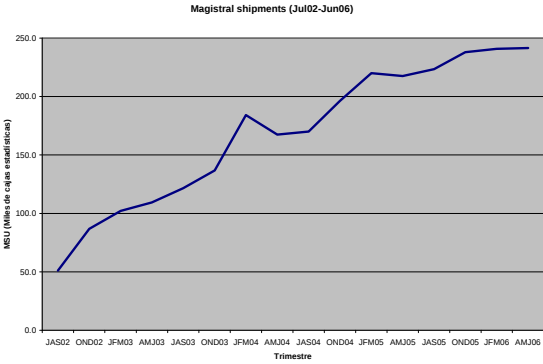
Elementos ejecucionales de posicionamiento

Conjunto de elementos comunicados al consumidor en las distintas ejecuciones de la marca en el mercado. Los lineamientos pueden incluir elementos visuales, verbales, de textura, sonoros u olfativos

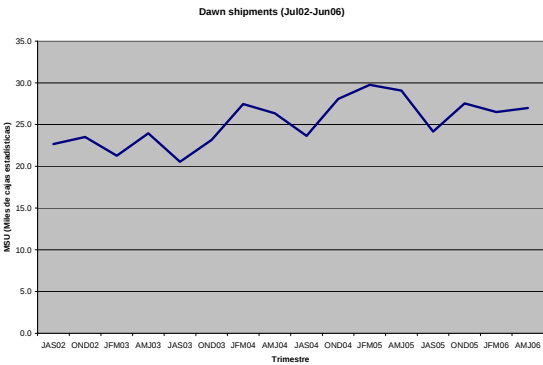
Puntos diferenciadores / Puntos de paridad

Elementos específicos de la marca que lo diferencian del resto del universo de marcas / Elementos de igualdad con respecto a las marcas presentes en la categoría o entorno

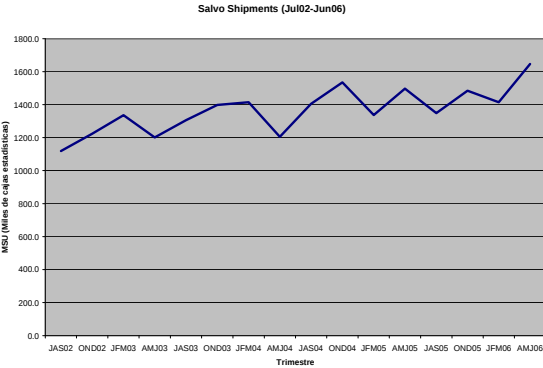
Anexo C – Gráficas de evolución de embarques en marcas en Latinoamérica que utilizan a “Dropky” como personaje icónico



Gráfica C.1: Evolución de embarques Magistral - Argentina



Gráfica C.2: Evolución de embarques Dawn – Chile



Gráfica C.3: Evolución de embarques Salvo – México

Anexo D – Expresiones físicas diferenciadoras del personaje icónico



Imágenes D.1 y D.2: Comunicación del beneficio de ahorro por parte del personaje icónico



Imágenes D.3 y D.4: Interacción del personaje icónico con la consumidora

Anexo E – Ejemplos de ejecución del personaje icónico



Imagen E.1: Aplicación del personaje icónico al empaque



Imagen E.2: Aplicación a material promocional “Rescate Magistral”



Imagen E.3: Aplicación a material promocional en tienda