



Harvard Business Review
América Latina

¿Qué transforma una marca en ícono?

por Douglas B. Holt

Febrero 2003

Reimpresión r0303b-e

¿Qué transforma una marca en ícono?



por Douglas B. Holt

Todas las sociedades necesitan mitos, historias simples que ayudan a la gente a lidiar con las tensiones en sus vidas. Las marcas actuales más potentes tienen éxito proveyéndolos.

ALGUNAS MARCAS se vuelven íconos: piensen en Marlboro, Harley-Davidson, Apple, Absolut, Volkswagen... Son marcas que sobrecogen a cualquier persona de marketing. Reverenciadas por sus más fieles clientes permiten que una empresa conserve su dominio de mercado por muchos años. Sin embargo, pocos especialistas en marketing tienen idea de cómo convertir sus marcas en íconos, porque los íconos se construyen según principios completamente diferentes a los del marketing convencional. Estas marcas ganan las batallas contra la competencia no porque traigan beneficios distintivos, servicios confiables o tecnologías innovadoras (aunque podrían proveer todo eso). Tienen éxito porque forjan una profunda conexión con la cultura. En esencia compiten por una participación en la cultura.

Esta forma de competencia es particularmente feroz en las categorías de “estilo de vida”, como la comida, la

ropa, el alcohol y los automóviles. Aquí la clave es el simbolismo: el foco estratégico está en lo que la marca representa, no en cómo se desempeña. Y ésta es la única forma de competencia que produce íconos. Su impresionante poder de mercado se basa en un tipo de valor para el cliente en el que no pensamos muy seguido: los íconos son valorados porque, a través de ellos, la gente puede vivir poderosos mitos.

Crear un mito no es algo que un gerente de marketing pueda aprender anunciando cereales. Pero tampoco es inefable ni producto de la casualidad. He investigado muchas de las marcas-íconos más exitosas de Estados Unidos de las últimas cuatro décadas para descubrir cómo se crearon y cómo se han mantenido. Los principios subyacentes que descubrí son constantes en todas ellas. Incluso un producto que no parece nada excepcional, como Mountain Dew –agua carbonatada, azúcar y tintura verde–, puede adquirir

poder icónico y mantenerlo.

Las obras de un ícono

La gente siempre ha necesitado mitos. Los mitos –historias simples con personajes convincentes y argumentos que resuenan dentro de nosotros– nos ayudan a hallarle sentido a la vida. Nos ofrecen ideales por los cuales vivir y nos ayudan a resolver las preguntas más desconcertantes de la vida. Y los íconos son mitos encapsulados. Son poderosos, porque nos entregan mitos en forma tangible, lo que los vuelve más accesibles.

Los íconos no son sólo marcas, por supuesto. La mayoría de las veces son personas. Hay íconos entre los políticos más exitosos, como Ronald Reagan; en artistas y animadores, como Marilyn Monroe; en activistas, como Martin Luther King, y en otras celebridades, como Lady Di. La gente los hace parte de su vida, porque a través de ellos es capaz de experimentar mitos poderosos en forma continua. Las marcas icó-

nicas actúan de manera similar.

Cuando una marca crea un mito, los consumidores tienden a percibir el mito personificado en el producto. Así que compran el producto para consumir el mito y establecer una relación con su autor: la marca. Los antropólogos llaman a esto “acción ritual”. Cuando los clientes más fieles de Nike se ponían las zapatillas Air Jordan a principios de los años 90 enganchaban en el mito de Nike del logro individual a través de la perseverancia. Cuando los clientes de Apple escribían en sus teclados a fines de los 90 comulgaban con el mito de los valores rebeldes, creativos y libertarios de la empresa, desplegados en una nueva economía.

Los íconos más exitosos descansan en una relación íntima y creíble con un mundo rebelde.

Las marcas-íconos personifican no cualquier mito, sino aquellos que tratan de resolver las agudas tensiones que las personas sienten entre sus propias vidas y la ideología prevaleciente en la sociedad. Tales tensiones son muy comunes. Por naturaleza, una ideología presenta un desafío bajo la forma de un imperativo moral, despliega la visión a la que aspira una nación. Pero, inevitablemente, mucha gente vive lejos de esa visión. Por ejemplo, una ideología nacional puede promover el ideal de familia con dos padres, aunque muchos ciudadanos tengan que luchar diariamente con familias destruidas. Las contradicciones entre la ideología y la experiencia individual producen deseos y ansiedades fuertes, alimentando la demanda de mitos.

A su vez, esa demanda da origen a lo que yo llamo “mercados de mitos”. Es en estos mercados, y no en los de productos, donde las marcas compiten para convertirse en íconos. Piense en el mercado de mitos como una conversación nacional tácita, donde una gran variedad de productos culturales compiten para proporcionar el mito más poderoso. El tema de

la conversación es la ideología nacional y muchos competidores participan en ella. Los ganadores en estos mercados se convierten en íconos. Son los mejores actores de los mayores mitos y disfrutan del tipo de gloria que alcanzan quienes tienen el poder profético y carismático de ofrecer liderazgo cultural en tiempos de gran necesidad. La mayoría de las veces, al menos en Estados Unidos, estos ganadores protagonizan un mito de rebelión.

Independientemente de la época o el clima ideológico, los estadounidenses son resueltamente pragmáticos y de espíritu populista. Sospechan profundamente de los dogmas políticos y de la autoridad concentrada. Cuando los estadou-

nidenses buscan guía y consuelo se vuelcan hacia quienes luchan en defensa de sus valores personales en lugar de perseguir el poder y la riqueza. Los mitos del país se inspiran en su reserva de hombres y mujeres rebeldes, quienes a menudo amenazan la ideología reinante. Estas figuras generalmente se hallan en sitios donde el populismo adquiere su forma más pura y auténtica, entre quienes viven de acuerdo con sus creencias lejos del poder comercial, cultural y político: en la frontera, en la bohemia, en remotos pueblos rurales, en las ligas atléticas, en las zonas de inmigrantes, en guetos.

Los íconos más exitosos tienen su base en una relación íntima y creíble con un mundo rebelde. Nike con el gueto afroamericano, Harley con los motociclistas al margen de la ley, Volkswagen con los artistas bohemios y Apple con los ciberpunks. Y antes de todos ellos ya existía la bebida Mountain Dew. Vamos a examinar cómo, en los años 50, una pequeña embotelladora de Tennessee tuvo éxito con un mito rebelde que encaraba una de las contradicciones ideológicas más potentes de su tiempo.

El caso de Mountain Dew

Para entender el temprano poder icónico de Mountain Dew debemos re-

montarnos a la ideología prevaleciente en Estados Unidos en los años 50 y 60, que fue profundamente influenciada por la Segunda Guerra Mundial y la Guerra Fría. El éxito de las operaciones militares estadounidenses –ejecutadas de acuerdo con un modelo racional y jerarquizado– y la habilidad de la nación de superar científicamente a los nazis en la carrera para desarrollar la bomba atómica marcaron el comienzo de una nueva era. La ideología aplaudía la especialización científica, cuyo poder sería puesto en práctica por burocracias administradas profesionalmente. La cultura popular estaba llena de imágenes donde la tecnología era usada para crear futuros fantásticos y ayudar al país a conquistar nuevos mercados y vencer al bloque soviético.

La idea del individualismo rudo se había hecho anacrónica. Ahora la masculinidad se debía ganar en un ambiente corporativo. Se celebraba al hombre lo suficientemente maduro como para subsumir su individualidad bajo el paraguas de la sabiduría corporativa. Fuera del trabajo, estos ideales encontraron su expresión en la nueva “vida moderna” protagonizada por familias nucleares en suburbios planificados.

Estos valores produjeron una letanía de contradicciones. Para los hombres, estos ideales parecían coercitivos y castrantes cuando se los comparaba con el populismo histórico de Estados Unidos. Libros que maldecían la conformidad del EE.UU. corporativo, como *The Organization Man*, de William Whyte, y *The Lonely Crowd*, de David Riesman, se convirtieron en bestsellers. Pronto comenzaron a surgir mercados de mitos –la frontera del oeste, la bohemia de los beats y las remotas tierras del *hillbilly*, nombre que se le da al campesino con poca educación que vive en los terrenos montañosos de Estados Unidos– que ofrecían válvulas de escape a estas tensiones.

El *hillbilly* llamó la atención del público por primera vez en los años 30 con Li'l Abner, una tira cómica en la que su autor, Al Capp, exageraba la falta de civilidad de los hillbillies, creando una ácida sátira social. Hacia los años 50, el *hillbilly* –un personaje en contacto con su

Douglas B. Holt es profesor asistente de marketing en Harvard Business School, en Boston.

lado animal innato— parecía poderoso y peligroso, exactamente lo contrario del hombre corporativo. Elvis Presley, el pobre *hillbilly* de Mississippi que trajo “la música negra primitiva” al público blanco, exudaba una sexualidad cautivante y lanzó a los jóvenes a buscar discos de rock-and-roll. La serie *The Beverly Hillbillies*, de la cadena de televisión CBS —una alegoría populista que ensalzaba el conocimiento pragmático por encima del “aprendizaje en los libros”, el carácter por encima de la apariencia calculada y la hospitalidad tradicional por encima de la correcta etiqueta—, se convirtió en uno de los programas más populares de la televisión en los años 60.

Para bautizar su producto, los empresarios de Mountain Dew se inspiraron en una antigua canción de los montes Apalaches, en el sur de Estados Unidos, que hablaba de los placeres del “rocío de la montaña” (*mountain dew*), frase que se usaba para referirse a un licor artesanal de la zona, el moonshine, o “brillo de luna”, que se produce con harina de maíz, levadura y cebada. Llenaron la bebida de cafeína y azúcar para que acelerara el corazón y le pusieron menos gas que la mayoría de las otras gaseosas para ser tragada sin pausa. Luego crearon un *hillbilly* de caricatura, llamado Willy, que bebía Mountain Dew para “volarse”. Invocando

otro estereotipo de los Apalaches, la sangrienta enemistad entre las familias Hatfields y McCoy, la etiqueta de la botella mostraba a Willy sin zapatos apuntando su rifle a un vecino que escapaba a la distancia. Amarrada a su cadera, Willy tenía una jarra de cerámica del tipo que se usaba para tomar licor casero.

Cuando PepsiCo compró la marca en 1964, la empresa mantuvo el personaje *hillbilly*, le cambió el nombre por Clem, y lo puso en comerciales animados en la televisión. Un comercial llamado “Beautiful Sal” muestra un elenco de campesinos descalzos. Dos toscos campesinos cortejan a Sal, una voluptuosa pelirroja de vestido apretado. Sal rechaza las flores de ambos hombres y les encaja los sombreros en sus cabezas antes de irse. Entonces aparece Clem. Con una estatura que es la mitad de Sal, Clem no parece la pareja ideal. Pero Clem saca una gran botella de Mountain Dew de su enorme sombrero de cowboy. Sal le arrebató la botella, la abre y toma unos cuantos sorbos. Mientras Clem fija lujuriosamente la vista en Sal, ella levanta una pierna y grita “Yahoo, Mountain Dew!”, al tiempo que su largo pelo liso se ondula. Si el público todavía no entiende que Mountain Dew tiene el poder de cambiar las actitudes en un instante, las chispas que salen de las orejas de Sal despejan cualquier

un endiablado bromista que apelaba a la audiencia masculina que liberaba su propio hombre salvaje.

Cruzando rupturas culturales

El éxito de Mountain Dew como ícono es aún más impresionante si se considera cómo sobrevivió a la tensión ideológica en la que se posicionó en sus comienzos. La ideología nacional funciona como la idea del equilibrio puntuado de Stephen Jay Gould, o la descripción de los ciclos de innovación de los mercados tecnológicos de Clay Christensen y Michael Tushman, que hablan de largos períodos de pequeñas innovaciones alterados ocasionalmente por cambios tecnológicos radicales. A medida que una ideología pierde su relevancia, la gente pierde la fe en sus fundamentos. Le sigue la experimentación, se reorganizan los ingredientes históricos y la sociedad finalmente alcanza un nuevo consenso. Cuando ocurre un cambio ideológico de este tipo, la gente se ve forzada a ajustar sus aspiraciones y su visión de sí misma. En estas coyunturas, los mitos ofrecen un poderoso sentido de estructura y crecen espontáneamente en torno a la ideología emergente, formando nuevos mercados de mitos.

Vemos el surgimiento de nuevos íconos y los forcejeos de los ya existentes por permanecer vigentes. Mountain Dew, que ha experimentado un crecimiento increíble desde los años 60, es una de las pocas marcas icónicas que han sido capaces de aumentar su poder de mercado a lo largo de disrupciones en la ideología, cruzando abismos culturales en vez de ser desmanteladas por ellos.

Piense en lo que le ocurrió a la ideología que dio fuerza al mito original de Mountain Dew. Cuando los años 60 llegaron a su tumultuoso fin, la ideología científico-burocrática se desplomó bajo el peso de una serie de conflictos y debilidades. Multitudinarias protestas urbanas revelaron la limitación de los programas de la Gran Sociedad (la iniciativa social del gobierno de Lyndon Johnson), las empresas japonesas demostraron que las norteamericanas no eran líderes mundiales, las empresas petroleras árabes demostraron la vulnerabilidad

Cuando la ideología cambia vemos surgir nuevos íconos, mientras los antiguos luchan por mantenerse vigentes.



duda. Ella ruga como una pantera en celo, abraza a Clem apasionadamente y lo ahoga con un beso. Un anciano con un solo diente pone una mano detrás de su cabeza y lascivamente saca un dedo a través de un hoyo de bala en su sombrero, mientras dice “Mountain Dew te hace cosquillas en las tripas, porque hay una explosión en cada botella”.

Las ventas se fueron a las nubes en las áreas rurales del este de Estados Unidos. Mountain Dew había logrado crear una especie de masculinidad que competía con la rutina y las emociones contenidas del hombre organizacional. Su *hillbilly* era

del poder económico de Estados Unidos, los vietcong convirtieron en un chiste la superioridad militar de Estados Unidos y Watergate erosionó la confianza de los estadounidenses en su sistema político. Así, el país empezó a experimentar con nuevas posibilidades ideológicas, influenciado por los rebeldes de turno: los activistas del poder negro, los hippies, los ambientalistas y las feministas. El desafío al conformismo que personificaba el *hillbilly* se volvió irrelevante y pronto desapareció de los medios de comunicación. Las ventas de Mountain Dew bajaron y una serie de nuevas iniciativas de branding no lograron controlar la caída.

Los *slackers* se mofaron no sólo de los ideales de la nación de agentes libres, sino también, de la gente que intentaba enseñarles a vivir: los expertos en marketing.

Ronald Reagan fue quien finalmente volvió a galvanizar a Estados Unidos en torno a una nueva ideología, al resucitar el “mito de la frontera” del ex presidente Theodore Roosevelt. Convenció a los estadounidenses de que lucharan contra la doble amenaza del comunismo soviético y el poder económico japonés. Con maestría, Reagan pintó un retrato del país con imágenes de cowboys y del Lejano Oeste, con ayuda de muchos amigos actores que habían representado cowboys o figuras similares en el cine: John Wayne, Clint Eastwood, Charlton Heston, Arnold Schwarzenegger y Sylvester Stallone. La película de Stallone Rambo 2, que representaba un veterano de Vietnam que pasaba por sobre una ineficiente burocracia gubernamental para salvar a soldados desaparecidos en acción, se convirtió en el símbolo de la administración Reagan.

Mientras Reagan desempolvaba metáforas del pasado, éstas eran pronto remodeladas por los medios de comunicación para dar sentido al desmantelamiento de la economía norteamericana. La reestructuración de la economía fue liderada –al menos en la imaginación popular– por un nuevo y maquiavélico tipo de hombre de negocios, representado por Donald Trump e Ivan Boesky

en Wall Street y por J.R. Ewing (de la serie Dallas) en televisión. Revitalizar la economía parecía requerir un nuevo tipo de gerentes que perseguían despiadadamente el poder y la riqueza. Los profesionales urbanos adoptaron rápidamente sus papeles de nuevos cowboys de la economía y, a mediados de los 80, lucían botas de cowboy y se reunían en bares de cowboys los fines de semana.

Los medios de comunicación celebraban a estos MBA y abogados que trabajaban 80 horas a la semana orquestando compras apalancadas de miles de millones de dólares. Pero a los hombres de la clase trabajadora les costaba ver

a esta nueva casta como héroes frontezos. Estos “yuppies” no eran patriotas (no tenían ningún problema en llevarse los puestos de trabajo al extranjero), no eran rudos (preferían la comida de bajas calorías y les gustaba trotar); y lo peor es que trabajaban tanto para comprarse sus BMW y sus Rolex, y no como los hombres que lo hacen por su familia, su comunidad o su país.

Muchos trabajadores se identificaron entonces con el rebelde *redneck* (“cuello rojo”), como se bautizó al campesino blanco de Estados Unidos, en alusión al cuello quemado por el sol durante las horas de trabajo al aire libre. Este nuevo rebelde era primo del *hillbilly* y surgió en la zona rural del sur del país durante los años 70. El *redneck* era un reaccionario que se alzaba contra los grandes cambios económicos y culturales. El rock del sur, integrado por bandas como Lynyrd Skynyrd, Charlie Daniels Band, los Outlaws y Molly Hatchet, era infaltable en la programación radial. En 1978, una nueva serie de televisión, The Dukes of Hazzard, se convirtió rápidamente en éxito fuera de los mercados de las grandes ciudades. Mountain Dew también captó el mensaje y rediseñó su hombre salvaje para entregar una respuesta de estilo *redneck* al mito fronte-

rizo encarnado por Wall Street.

Un vistazo al comercial de televisión de 1981 de Mountain Dew “Rope Swing” muestra cómo la marca entró en este nuevo y mítico territorio sin traicionar la idea que tenían sus seguidores sobre lo que representaba: un grupo de adolescentes excursionistas en un terreno montañoso y exuberante. Entre ellos, un joven musculoso y atlético, vestido sólo con shorts y zapatillas, está con sus amigos al borde de un precipicio sobre un río caudaloso. El joven espera el momento perfecto para saltar a la otra orilla con una cuerda, al más puro estilo Tarzán. En la orilla opuesta, cuatro mujeres adolescentes le lanzan otra cuerda, para que lo reciba a mitad de camino. En cámara lenta, él hace la maniobra de cambiar de cuerda magistralmente: su cuerpo tenso y atlético suelta la primera cuerda, agarra la segunda y finalmente llega, sano y salvo, a la otra orilla. Allí, las chicas celebran su salto –un claro rito de pasaje– y lo reciben brincando emocionadas. Intercalado en la acción, el héroe sale en un close up bebiendo sin parar una botella de Mountain Dew. Al final, se ha bebido toda la botella sin parar para respirar. Sacudiéndose el agua del pelo mira hacia la cámara con los ojos cerrados y la boca abierta. La escena se congela con él aparentemente gritando “¡Ah!”.

Cuando los ejecutivos corporativos se vistieron como cowboys en los 80, Mountain Dew respondió en forma aún más asertiva con la campaña llamada “Doin’ It Country Cool”. Nuestros amigos *redneck*, esta vez con atuendos de cowboy, exhibiendo sus talentos atléticos y cuerpos perfectos frente a chicas que los celebran con efusión. A través del mito, Mountain Dew sostiene que los tipos varoniles son los que viven para jugar con el peligro y no sentados en una oficina. La marca retuvo su poder icónico haciendo una reinterpretación del hombre salvaje que encajara en la nueva realidad ideológica. Una vez más, Mountain Dew enarbó al hombre salvaje contra lo castrante del trabajo corporativo, pero esta vez, enfatizando la rudeza corporal y la audacia por sobre los flácidos cowboys de Wall Street.



Del *redneck* al *slacker*

En 1987 Mountain Dew era nuevamente un ícono en peligro de extinción, a medida que la nación sufría un nuevo cambio ideológico. El país se desencantó con los ideales de Wall Street como frontera en cosa de meses luego que Reagan dejara el poder, varios escándalos remecieran el mundo financiero y se desplomara el mercado de valores. Una avalancha de libros y películas populares que vituperaban a los corredores bursátiles por su avaricia y complacencia fue lo que marcó el fin de esa era. En poco tiempo quedó claro que la naturaleza misma de la economía estaba cambiando: las empresas tenían que ser más ágiles y agresivas para competir a nivel global y los trabajadores enfrentaban un mercado laboral cada vez más hobbesiano, donde el ganador se llevaba todo. En la nueva era del “agente libre” (*free agent*)—donde el sistema de antigüedad fue desechado en favor de una meritocracia guiada por el desempeño— todos los empleos estaban ahí para ser arrebatados por el trabajador talentoso y tenaz.

Durante este período de ruptura cul-

tural surgió una versión mejorada del mito fronterizo de Reagan, que aplaudía el logro individual heroico. Ahora la masculinidad estaba definida por la habilidad de enfrentar desafíos extremadamente difíciles y a veces peligrosos, que demandaban tanto rudeza intelectual como física. El mito del momento identificaba como héroes a aquellos que competían en forma más feroz, como el atleta rebelde Michael Jordan con su estilo agresivo de básquetbol. Los profesionales ya no añoraban comidas caras ni relojes Rolex. Ahora se internaban en terrenos salvajes para probar su fuerza de voluntad en rápidos o montañas, y la compra obligada era un todoterreno, cuando no un rancho en Montana. Esta nueva versión del mito fronterizo instaba a los hombres y mujeres profesionales que competían en el mercado laboral a embarcarse en esta nueva idea. Pero la mayoría terminaba en el mercado laboral secundario, con sueldo bajo y sin estabilidad laboral, o en un empleo de servicios que prometía sólo un trabajo sofocante y supervisado hasta en los más mínimos detalles.

Las contradicciones entre la frontera

del “agente libre” y la realidad laboral eran enormes: mientras muchos jóvenes trabajaban como vendedores telefónicos y dependientes de tiendas, la cultura popular ensalzaba a ejecutivos que en una semana cualquiera conquistaban mercados, tecnologías, ríos caudalosos y paredes de roca. Para empeorar las cosas, en los hogares estadounidenses los padres presionaban cada vez más a sus hijos para que triunfaran en ese mercado ferozmente competitivo.

El mercado de mitos que surgió para liberar estas ansiedades se centró en un nuevo rebelde, al que se bautizó como *slacker*, una mezcla de flojo, indolente y vagabundo. Glorificado en la película del mismo nombre de Richard Linklater y la cuasi novela de Douglas Coupland *Generation X*, el *slacker* es un personaje que prefiere actividades quijotescas en vez de “madurar” y proponerse en serio una carrera. Los canales de televisión como Fox, MTV y ESPN2 inmediatamente se valieron de la cultura *slacker* y realizaron programas que enfatizaban esa sensibilidad de “hazlo tú mismo”, una visión extrema de masculinidad y gustos iconoclastas. Los héroes del mundo *slacker* se destacaban en los deportes improvisados, como el skateboard, que se practican solos, sin reglas ni interferencia corporativa. En la música, el rap, el tecno y el rock alternativo enfatizaron la cultura del “hazlo tú mismo”: todos pueden y deben hacer música, con un tocadiscos, discos viejos, una computadora o una guitarra apaleada.

Los llamados “deportes extremos”, en que tipos intrépidos se arriesgaban intentando proezas nunca vistas, hicieron furor. El programa de lucha profesional SmackDown, que protagonizaban hombres corpulentos y disfrazados que se desparramaban tinta roja imitando sangre, era la entretención del momento. Los juegos de video ultraviolentos incentivaban a los tipos a pasar horas deleitándose en conquistas extraordinarias sin levantarse del sofá. El mito del *slacker* había adoptado las expresiones masculinas del mito fronterizo del agente libre y había llevado la adrenalina a su extremo.

La cultura *slacker* se mofaba no sólo

de la idea de una nación “agente libre” (particularmente en la tira cómica Dilbert), sino que se reía también de quienes trataban de dictaminar sus vidas: la gente de marketing. La banda de rock Nirvana surgió con sus sarcásticas letras sobre las marcas destinadas a los jóvenes en Smells Like Teen Spirit, y la película “Wayne’s World” proponía un tipo irónico de competitividad individual por sobre el marketing corporativo. En lugar de comprar lo que vendían las grandes empresas, los *slackers* reivindicaron las cosas antiguas: programas de televisión, música y ropa que la industria ya había desechado. Los profesionales podían tener el poder y el dinero, pero no podían obligar a los *slackers* a comprar sus cosas. Los *slackers* podían usar su propia creatividad para dar valor a los desechos de la cultura popular.

¿Dónde dejó todo esto a Mountain Dew? Frente a la nueva ideología norteamericana, el *redneck* de Mountain Dew se volvió totalmente irrelevante, tal como le había pasado al antiguo *hill-billy*. Así que la identidad del hombre salvaje de Mountain Dew fue reformulada una vez más. Esta vez dentro del nuevo mundo de los *slackers*.

El comercial llamado “Done that”, que fue parte de la campaña bautizada como “Do the Dew”, fue la puerta de entrada de Mountain Dew a este nuevo territorio mítico. El comercial comienza con una escalofriante toma de un tipo saltando de un acantilado en caída libre al angosto cañón de un río. Acompañado de una retumbante banda sonora thrash-metal, sigue una vertiginosa toma filmada desde los pies del joven a medida que cae por el precipicio. La música para en forma abrupta y la cámara hace un zoom en cuatro jóvenes en medio del desierto de Mojave vestidos con ropa barata de gimnasio. Se cuelgan unos de otros en una especie de camaradería callejera. Luego, en rápida sucesión cada uno habla a la cámara y comenta el salto que los televidentes acaban de ver: “Ya lo hice”, “Hecho”, “Ya he estado allí”, “Ya lo probé”.

La cámara vuelve a la acción, mostrando a un atleta saltando de una cas-

cada de más de seis metros de alto en una tabla de boogie, bajando los rápidos haciendo surf. Los cuatro amigos, todavía entre los cactus del Mojave, vuelven y rápidamente anuncian su aburrimiento con esa arriesgada actividad. Pero las palabras despectivas son sólo la mitad de la película. Su arrogante lenguaje corporal no evidencia ningún temor a la cámara a medida que cada uno la enfrenta para asegurarse de que sus ideas queden absolutamente claras. Los tipos, haciendo una parodia de la descarnada lucha entre los jóvenes machos del mundo de los negocios, juegan a ser aventureros que se las saben todas.

La banda sonora vuelve tan abruptamente como paró y hay un corte hacia una máquina expendedora de Mountain Dew en medio de una selva.

El conocimiento cultural es crítico para construir íconos, aunque es una grave carencia en el arsenal de la mayoría de los gerentes.

¡Guau! “Nunca lo he hecho”, “Nunca la he tomado”, dicen. Las latas saltan como balas de cañón desde la abertura de la máquina. Cada amigo ataja una lata en el aire y traga la bebida bajo el sol del desierto. Saciados, dicen en rápida sucesión “Ya lo hice”, “Hecho”, “Me gustó”, “Me encantó”.

En las tres secuencias del comercial “Ya lo hice”, las hazañas se hacen cada vez más fantásticas y absurdas: esquí acuático tirado por un helicóptero por los icebergs del océano Ártico, tirándose en patines por la Esfinge de Egipto, luchando con un caimán en el Amazonas, saltando del Big Ben en Londres. Y los amigos son cada vez más difíciles de impresionar. Luego que un esquiador se lanza sin saber dónde aterrizar, hace una pirueta y abre un paracaídas, los tipos aparecen frente a una duna para descalificarlo: “Pasado”, “Antiguo”, “Ahí no más”, “Cliché”. Un escalador baja una roca de cabeza, un ciclista salta frente a un muro en llamas, un surfista se lanza de una duna de arena, un submarinista alimenta con la mano a un voraz tiburón y un snowboarder cae estrepitosamente por una empinada pendiente. Sin

embargo, los tipos son cada vez más indiferentes: “Obvio”, “Frívolo”, “Tedioso”, “Qué aburrido”.

Con la campaña “Do the Dew”, Mountain Dew reinventó al salvaje como *slacker*. En estas parodias de los deportes extremos, todos caracterizados como hazlo-tú-mismo, la marca afirma que los verdaderos hombres de la frontera de agentes libres en Estados Unidos no son los atletas más musculosos o más competitivos, sino los tipos creativos que hacen proezas como si fuera un arte juguetón. Los *slackers* no sólo enfrentaban las situaciones difíciles que se les cruzaban en el camino. Buscaban riesgos insensatamente peligrosos. Los tipos Dew elevaron el nivel del riesgo masculino llevándolo a niveles absurdos, riéndose finalmente de la idea de que la masculinidad tenga algo

que ver con tales proezas. La gente con verdadero poder, desde el punto de vista de Mountain Dew, era gente de gustos extremos y muy singulares. Los *slackers* no tenían poder como trabajadores, pero podían afirmar su voluntad en el mundo corporativo imponiendo sus opiniones. Las empresas y sus gerentes tendrían que tomar nota de ellos.

Cómo construir un ícono

Hoy Mountain Dew es una marca que factura US\$ 5.000 millones al año, y sólo está detrás de Coke y Pepsi. Durante las últimas dos décadas, sus ventas han aumentado más que las de cualquier otra bebida. Clave ha sido la capacidad de los gerentes de PepsiCo y su agencia de publicidad BBDO para reinventar el mito de Mountain Dew cada vez que la ideología estadounidense se fractura y se rehace. Pero la experiencia de Mountain Dew no es única. Los mismos principios se aplican a otras marcas-íconos: en pocas palabras, una marca se convierte en ícono cuando es capaz de hacer las siguientes cinco cosas:

Apuntar a las contradicciones nacionales. Los íconos no están dirigi-

dos a ciertos segmentos de consumo o tipos psicográficos. Van detrás de las fuertes ansiedades e intensos deseos que permean la sociedad, y que surgen como consecuencia psicológica de la ideología nacional. La fragmentación del mercado es la regla en muchos sectores de la economía, pero los íconos necesariamente están dirigidos a un público masivo.

Crear mitos que lideren la cultura. A diferencia de la creación de marcas convencionales, los íconos no imitan la cultura popular, sino que la lideran. Crean nuevas y carismáticas visiones del mundo que dan sentido a los confusos cambios de la sociedad, al igual que antes lo hicieron Marilyn Monroe y Elvis Presley, John Kennedy y Martin Luther King, Ronald Reagan y Rambo, Steve Jobs y Bart Simpson. Los íconos logran un extraordinario poder de mercado, porque entregan mitos que “reparan” la cultura cuando ésta tiene una gran necesidad de ser enmendada. Le dan nuevo propósito al material cultural existente para hacer que el público se sienta diferente respecto de sí mismo. Mountain Dew fue un éxito que rompió esquemas en los años 90, porque, en medio del remezón del mercado laboral, la marca ofreció una solución simbólica a los jóvenes que no eran estrellas en la nueva nación del agente libre.

Hablar con voz rebelde. Los íconos no buscan reflejar los pensamientos y emociones de sus clientes. Hablan como rebeldes. Para articular un desafío creíble y populista a la ideología nacional, las marcas-íconos se valen de personas que de verdad viven de acuerdo a ideales alternativos. Y los íconos no sólo piden prestados los atavíos del estilo de vida rebelde, imitando su ropa o su lenguaje. Los íconos entienden tan bien el punto de vista de los rebeldes que pueden hablar con su voz. Mountain Dew no sólo ofreció deportes extremos o ropas estilo retro: mezclar en forma creativa los elementos de la cultura *slacker*. La campaña evocó el espíritu de los *slackers*.

Valerse de la autoridad política para reconstruir el mito. A diferencia de las marcas convencionales, los íconos no se comportan como si tuvieran un cierto

ADN, una verdad esencial que hay que mantener. Los íconos deben ser reinventados cuando se quiebra la ideología, porque el valor del mito se pierde. Lo que sí permanece intacto como sello de la marca original es su autoridad política. Cuando el mito de un ícono pierde valor, sus seguidores todavía miran a la marca para que entregue una luz sobre los tipos de contradicciones que ha resuelto en el pasado. Como la marca ha sido un abogado creíble y comprometido, los consumidores tienen la confianza de que hablará por ellos nuevamente.

La campaña “Do the Dew” de Mountain Dew, por ejemplo, parece estar a un océano de distancia de la campaña del *hillbilly* o del *redneck*. Sin embargo, la reinención de la marca fue bienvenida, porque se basó en una profunda reserva de autoridad política. Mountain Dew, una vez más, defendía el Ello por sobre el Yo en los jóvenes que se sentían excluidos de la masculinidad, tal como la definía la ideología nacional. Los íconos son “dueños” de una política imaginativa que puede ser reivindicada virtualmente a voluntad, incluso si la marca ha titubeado o abandonado su compromiso por años.

Valerse del conocimiento cultural. El conocimiento cultural es crítico para construir íconos, y sin embargo está dolorosamente ausente en el arsenal de la mayoría de los gerentes. La campaña “Do the Dew” funcionó, porque sus creadores entendieron la angustia de los trabajadores mal pagados que miraban a los nuevos héroes del mercado, una tensión que era invisible a los gerentes que entendieron a la Generación X simplemente como un revoltijo psicográfico de actitudes y emociones. La campaña también funcionó, porque sus creadores estaban tan inmersos en la subcultura *slacker* que pudieron usarla para expresar la identidad *slacker* de una nueva forma, en lugar de simplemente hacer desfilar su ropa y sus accesorios, como muchas otras marcas lo hicieron en esa época.

Acercarse a la cultura

Cuando la ideología nacional se destruye y se reinventa, surgen nuevas contradic-

ciones. Se abre una ventana de oportunidades para los posibles íconos, pero es una mala noticia para los ya existentes. Marcas que parecían monolitos a menudo caen en profundas incertidumbres en estas situaciones. ¿Cómo pudo ser que Levi Strauss haya tenido que batallar para competir con una marca de la cadena de tiendas J.C. Penney? ¿O que Cadillac pareciera una escena del programa humorístico de la televisión estadounidense Saturday Night Live cuando pone en un comercial al antes venerado automóvil acelerando el motor al ritmo de Led Zeppelin? Incluso las marcas-íconos más exitosas tropiezan con frecuencia. Volkswagen perdió el rumbo por más de dos décadas, Budweiser tambaleó durante casi una década en los años 90 antes de recuperarse e incluso Mountain Dew, una de las marcas más ágiles y astutas que he estudiado, se tardó varios años para cada reinención.

El principal desafío para la gente de marketing es adivinar cómo reinventar el mito de una marca cuando llega una ruptura. Y pueden no tener los conocimientos y las herramientas para hacerlo. Los gerentes deben aprender a anticipar nuevas contradicciones y seleccionar aquella que mejor se alinea con la autoridad política de la marca. Y, como si eso fuera poco, deben escoger alinearse con la subcultura rebelde apropiada y entender suficientemente bien la identidad rebelde para construir un nuevo mito evocativo y creíble.

Tal conocimiento no proviene de focus groups, de la etnografía o de informes de tendencia, los medios habituales de la gente de marketing para “acercarse a los clientes”. Proviene del entendimiento que un historiador de la cultura hace de la ideología a medida que ella evoluciona y decae, proviene del mapa que un sociólogo hace sobre la topografía de las contradicciones que produce la ideología, y de una expedición a la cultura popular que emprende un crítico literario para interconectar esas contradicciones. Para crear mitos nuevos y poderosos, los gerentes deben acercarse a la cultura; y eso significa mirar mucho más allá de los consumidores tal como se les conoce hoy. ▢



Harvard Business Review

América Latina