

Nicholas Ind y Oriol Iglesias



# ¡Quiero esta marca!

Cómo construir  
marcas deseables

Libros de Cabecera

# ¡Quiero esta marca!

## Nicholas Ind y Oriol Iglesias

¿Sabes qué reacción tuvo LEGO cuando algunos de sus clientes *hackearon* sus robots Mindstorms? ¿Te has preguntado cómo gestiona Porsche el equilibrio entre consistencia y sorpresa, o cómo innova adidas a partir de unas zapatillas usadas en los Juegos Olímpicos de Amsterdam de 1928 o cuál es el secreto escondido de la tienda de lujo L'Eclaireur de París? ¿Cuál es tu marca más deseada? y ¿por qué la deseas?

Los profesores y consultores Nicholas Ind y Oriol Iglesias se hicieron estas preguntas y, a partir de sus investigaciones, han creado un método para la construcción de marcas deseables capaces de convertirse en líderes de mercado. Los abundantes ejemplos de este libro son una guía para sacar partido de tu marca y hacerla deseable.

El deseo creará, desde la autenticidad, clientes fieles, participativos y embajadores de la marca.

**«Ind e Iglesias ofrecen un modelo para construir marcas deseables que es iluminador e inspirador. Es completamente moderno e innegablemente práctico, ¡Quiero esta marca! es una guía indispensable tanto para los teóricos como para los profesionales de la marca».**

Kevin Lane Keller, profesor de marketing en E. B. Osborn, Dartmouth College

**«¡Quiero esta marca! proporciona la primera metodología para la construcción de marcas deseables, con el fin de mantener y fortalecer las preferencias de los consumidores a lo largo del tiempo. Riguroso, práctico y fácil de leer, el libro aporta un proceso para que las marcas se inspiren y desarrollen estrategias de marketing para el complejo mundo de hoy. ¡Quiero esta marca! es una lectura obligada para cualquier persona de marketing y para todos los altos directivos que trabajan para construir marcas».**

Borja Castresana, ex director de marketing de Danone, Pronovias y Desigual

**Libros de Cabecera**  
www.librosdecabecera.com

IBIC: KJS  
ISBN: 978-84-946600-2-3



# **¡Quiero esta marca!**

Cómo construir  
marcas deseables

Nicholas Ind  
y Oriol Iglesias

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)  
Barcelona - Madrid

Traducción del libro original **Brand Desire. How to Create Consumer Involvement and Inspiration**, de Nicholas Ind y Oriol Iglesias, publicado por Bloomsbury Publishing, en Londres en 2016

1ª edición: septiembre de 2017

© 2016 Nicholas Ind y Oriol Iglesias

© 2017 De la traducción al español Oriol Iglesias

© 2017 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53-55, 7º G

08007 Barcelona (España)

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editora: Virtuts Angulo

Cubierta: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-946600-2-3

eISBN: 978-84-946600-3-0

IBIC: KJS

Depósito Legal: B 18.348-2017

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

# Índice

<b>Agradecimientos</b>	7
<b>Parte I: Qué significa una marca deseable</b>	9
1. Los fundamentos de las marcas deseables	17
2. ¿Por qué el deseo es importante?	39
<b>Parte II: La construcción de marcas deseables</b>	57
3. Principios	71
4. Participación	87
5. Liderazgo y cultura	113
6. <i>Storytelling</i>	135
7. Experiencia	157
8. Innovación	175
9. Gestionar las marcas deseables	201
<b>Notas</b>	219
<b>Lista de figuras</b>	233

## Agradecimientos

La redacción de *¡Quiero esta marca!* ha sido un proyecto divertido y absorbente. La idea del libro surgió a raíz de nuestro trabajo y nuestras investigaciones. A lo largo de los años hemos estado reflexionando y escribiendo sobre marcas y cocreación, en particular sobre nuevos enfoques más fluidos y participativos en torno a la construcción de marcas. Este trabajo nos suscitó la idea de que las marcas de éxito tienen que implicar de manera efectiva tanto a sus empleados como a sus clientes. En otras palabras, las marcas tienen que crear deseo.

Para escribir el libro hemos recurrido a nuestras investigaciones anteriores, pero nuestra visión se ha visto impulsada por la inspiración y las ideas de muchas personas. En particular nos gustaría dar nuestro agradecimiento a: Brigitte Stepputtis y Amber Windett de Vivienne Westwood, Simon Paterson de Paterson Associates, Geordie Willis de Berry Bros. & Rudd, James Fairbank de Rapha, Robert Ader de Porsche, Uta Kasprzok del Porsche Museum, Marcos de Quinto y Miguel Mira de Coca-Cola, Anne Corcuera de Llorente & Cuenca, Christian Kuhna, Susan Derkach, Karen Parkin e Ina Heumann de adidas, Rachel Swift de John Lewis Partnership, Suzanne Stahlie y Pierre Abel de FutureBrand, Tue Mantoni y Marie Kristine Schmidt de Bang & Olufsen, Nicolas Bry de Orange, Chris Hartley de GHA, Jonny Wooldridge de C\_Space, Ferran Adrià, David López y Pilar Talavera de elBulli Foundation y elBulli Lab, Philippe Mihailovich, Steven Round, Runar Hodne, Mohan Kohli; Penny Pepper, Majken Schultz, Emma Vandellós, Lena Stacker, Maite Martín, Tom Karp, a los miembros del grupo de investigación en marca de ESADE, a los profesores del departamento de marketing de ESADE, y a los miembros del equipo de investigación del Departamento de Creatividad e Innovación del Kristiania University College por sus amables y perspicaces revisiones.

Y sobre todo, gracias a Marta, Laia, Adrià, Vera y Jonathan.

**Parte I:**

**Qué significa una  
marca deseable**

# Introducción a la Parte I

## Nicholas Ind

*Ese oscuro objeto del deseo*<sup>1</sup>, Luis Buñuel

Hace unos años llevé a cabo un trabajo para adidas y, como parte del proyecto, organizamos un taller con unas veinticinco personas en Núremberg, en el sur de Alemania. Para prepararlo pedimos a los participantes que hicieran una tarea en casa:

Pensad en alguna marca que os resulte especialmente deseable. Puede ser un producto o un servicio, o una empresa o incluso una causa. Puede ser algo que ya tengáis o algo que aspiráis obtener. Lo que importa es que sintáis una conexión emocional con la marca.

Traed el objeto físico, o una foto o folleto o anuncio. Debéis reflexionar por qué consideráis que lo que habéis elegido es algo deseable. Al principio de la sesión hablaremos sobre vuestra elección y por qué creéis que es deseable.

La intención del ejercicio era hacer que los participantes pensaran en su relación con las marcas y aprender todos juntos acerca de los atributos que dan lugar a una conexión emocional. Yo esperaba que hubieran elegido marcas de gran prestigio, como Ferrari o Rolex, o una experiencia con alguna marca lujosa, como alojarse en el Hotel George V de París. Sin embargo, la primera fue Nespresso, seguida de Coca-Cola, Levi's, la compañía multimedia Vice y hasta hubo alguien que eligió una pequeña pastelería de su ciudad, Lisboa. Salieron aplicaciones, coches, marcas de moda (tanto de alta costura como otras más corrientes), electrodomésticos, juegos y bienes de consumo, pero ningún producto extremadamente lujoso (o de *haute luxe*).<sup>2</sup> Al

debatir lo que cada uno había elegido, emergieron algunos temas interesantes: admiración por la claridad y la forma peculiar con la que algunas marcas se posicionaban, nostalgia por marcas que de alguna manera les recordaban a la familia o la infancia (aquella pastelería de Lisboa es un buen ejemplo), la sensualidad de la experiencia (como en el caso del coche o la moda), la oportunidad que daban algunas marcas a sus clientes de participar en los procesos de construcción de nuevos productos o servicios (como LEGO), y el modo en que las marcas reflejan quién eres y quién te gustaría llegar a ser. Había mucho deseo, algo de aspiración, pero poca fantasía por lo inalcanzable.

Después del taller le comenté a mi compañero Oriol lo sorprendido que estaba con los resultados. De modo que pensamos que sería divertido repetir el ejercicio. Los participantes de Núremberg tenían unos perfiles muy internacionales y la mayoría de ellos eran jóvenes, pero todos trabajaban para adidas. ¿Qué pasaría con una audiencia de más edad y con antecedentes diferentes? Así que volvimos a hacer el ejercicio en París, con personas de más edad, y posteriormente en otras ciudades con distintos grupos. Los resultados fueron prácticamente los mismos. Eso nos hizo reflexionar sobre la naturaleza de las marcas deseables: ¿Qué son? ¿Y por qué algunas marcas estimulan ese deseo más que otras? Nos preguntamos si podemos crear deseo hacia la marca de una forma responsable, o si la idea de gestionar tal deseo era una contradicción. Esas son las preguntas que nos propusimos investigar y describir y el resultado de nuestro trabajo es lo que encontrarás en este libro, que se estructura en dos partes.

En la primera parte, que incluye los capítulos 1 y 2, describimos cuál es la naturaleza del deseo por la marca, así como cuáles son las fuentes que estimulan a los consumidores a desear ciertas marcas. Luego nos centramos en cómo las marcas gestionan el deseo desde una perspectiva empresarial. En la segunda parte

del libro, presentamos y desarrollamos un modelo de construcción de marcas deseables. Al articular nuestros argumentos partimos de nuestras investigaciones previas, pero también nos inspiramos en numerosos libros y artículos sobre gestión. Además, también nos aventuramos con el arte, la música, la literatura, y la filosofía, entre otras razones porque estas disciplinas plantean aspectos interesantes y relevantes sobre la naturaleza del deseo que pueden relacionarse con nuestro tema. Asimismo, creemos que estos vínculos, al margen del ámbito de las marcas, ayudan a arrojar algo de luz sobre aquello que de otro modo no veríamos.

Para elaborar este libro hemos llevado a cabo un estudio cuantitativo longitudinal de más de 1000 marcas, tanto de productos como de servicios, así como más de 20 entrevistas a altos directivos de marcas líderes globales como Coca-Cola, adidas o Porsche. También hemos llevado a cabo numerosas visitas a tiendas, fábricas y museos corporativos. Dentro de este periplo, también decidimos incorporar entrevistas, análisis, y visitas a marcas deseables emergentes pero que ya ocupan posiciones referentes en sus industrias, como Rapha, Chipotle, o Tony Chocolonely.

No obstante, antes de sumergirte en la lectura de este libro, toma un momento para reflexionar sobre cuál es la marca que te resulta más deseable y los motivos de su elección.

La mía es Schindelhauer. Esa fue la marca que elegí para explicar a los demás la idea de marca deseable. La de Oriol es Moleskine, una marca con una interesante historia.

### **Schindelhauer**

Salvo a quien le gustan las bicicletas, probablemente nadie haya oído nunca hablar de esta marca. Se trata de una bicicleta fabricada en Alemania, superdeseable por lo menos para mí. Al principio no quería esta marca de bicicleta, de hecho, intentaba

ser bastante racional en mi proceso de compra y no pretendía gastar mucho dinero en una bicicleta. Tampoco voy demasiado en bicicleta, solo me doy alguna vuelta por la ciudad, por lo que suponía que todo lo que necesitaba era una bicicleta funcional, quizá con siete u ocho marchas. Me dirigí a una gran tienda de deportes que tenía filas y filas de bicis, y el vendedor intentó venderme una que tenía veintiuna marchas y un montón de prestaciones, lo cual hizo que se me quitaran las ganas.

Unos días más tarde, por casualidad, mientras paseaba por un barrio de moda de Oslo, encontré una pequeña tienda de bicicletas y ropa llamada Dapper. Me pareció muy interesante, con un ambiente más parecido al del taller de un artesano que a una tienda. El vendedor también hacía de mecánico, y parecía saber mucho sobre todo tipo de bicicletas. Como yo seguía pensando en el dinero y en el posible uso que le daría, me di una vuelta por la calle con una relativamente barata, pero resultó un tanto decepcionante. De pronto, colgada de la pared, como si fuera una escultura, vi una Schindelhauer. Jamás había oído hablar de esa marca, pero me pareció preciosa, de excelente factura y tenía unos detalles muy atractivos, como los puños del manillar en cuero marrón cosido y la innovadora tecnología de la transmisión en fibra de carbono y sin grasa. El vendedor me dijo que era el «Porsche» de las bicicletas, una asociación que despertó mi interés. Pero también costaba cuatro veces más que la bici que había visto antes. La rechacé. Luego me fui a casa y empecé a ver vídeos en YouTube y la web de Schindelhauer.

Cuanto más la veo más la quiero. He intentado reflexionar acerca del porqué he pasado de intentar ser un comprador racional a codiciar algo que no puedo justificar. Creo que se debe a varios factores: la sensualidad del aspecto y la sensación que produce la bicicleta, el ambiente artesano de la tienda, las asociaciones con otra marca, y el deseo de tener algo que es raro y un poco exclusivo. En mi imaginación, estimulado por los vídeos, me

veo pedaleando por la ciudad, admirado por los demás por la marca que he elegido. Sigo soñando con ella y me imagino feliz montado en ella. Pero la duda radica en si seré tan feliz como yo creo que me hará dicha adquisición, ya que como veremos en el primer capítulo, el deseo no se satisface comprando el objeto que deseamos, sino que siempre queremos más.

## **Oriol Iglesias**

### **Moleskine**

Siempre he sido muy curioso, me gusta observar, cuestionármelo casi todo y reflexionar. Sin lugar a dudas, ese fue el motivo por el que me convertí en profesor de universidad y consultor. Cuando hablo con alguien —cuando asisto a un congreso o viaje—, a menudo me expongo a nuevas ideas que me inspiran y me hacen pensar. En esos momentos me gusta anotar mis ideas para poderlas leer después, para lo cual podría usar una de esas pequeñas *tablets*, que son fáciles de llevar, pero las encuentro demasiado frías e impersonales, sobre todo para jugar con las ideas que me inspiran. En cambio, anotar mis pensamientos en mi Moleskine es una experiencia personal y entrañable.

Como se puede observar, Moleskine es una marca por la que tengo un fuerte y duradero deseo. De hecho, cuanto más uso mis libretas Moleskine, más sólidos se hacen mis lazos emocionales con la marca. Mi Moleskine viene conmigo a todas partes. Existen varias razones para desear esta marca. En primer lugar, las libretas Moleskine me aportan un espacio personal en el que reflejar y relacionar mis pensamientos, reflexiones, ideas e inspiraciones. En segundo lugar, escribir en el cuaderno es más pausado que teclear en una *tablet*, lo cual me deja tiempo para pensar mientras plasmo mis ideas sobre el papel. En tercer lugar, las tapas aterciopeladas y la goma elástica para cerrarla proporcionan una sensación sensual que echo en falta en las

¡Quiero esta marca!

*tablets*. Por último, pero no menos importante, debo admitir que la capacidad narrativa y la mística de la marca son muy seductoras. Siento que mi Moleskine me acerca a los escritores, artistas e intelectuales de principios del siglo XX, como Ernest Hemingway y Picasso, que también usaban cuadernos de notas para plasmar sus ideas y pensamientos.

# 1. Los fundamentos de las marcas deseables

*Deseo, luego existo*, Jacques Lacan

Las empresas quieren que sus clientes, empleados y otras personas que se relacionan con ellas se impliquen emocionalmente: que deseen sus marcas más que las de la competencia, lo cual consiste tanto en ofrecer una experiencia funcional como un beneficio emocional que impulse a la gente, primero a probar la marca y luego a volver a usarla otra vez. Por lo tanto, el deseo hacia la marca es una poderosa fuerza motivadora que va más allá de las necesidades y las querencias, y que a veces empuja a las personas a desplazarse a distancias sorprendentes para adquirir un objeto o vivir una experiencia. Generar el tipo de impulso que consigue hacer que se hable de una marca, que se la considere deseable, y que los consumidores se la recomienden a otras personas es alcanzar el nirvana, una forma de crear valor y de garantizar ingresos en el futuro. Lo difícil es dar con la fórmula que haga esto posible. A veces, una coincidencia de acontecimientos genera un deseo de forma puntual, pero mantenerlo en el tiempo ya es más problemático: las marcas pueden llegar a ser icónicas para luego quedar obsoletas con la misma rapidez.

El objetivo de este libro es describir tanto la filosofía de la gestión como los medios a través de los cuales se puede generar y gestionar el deseo de una forma duradera para que la marca no solo sea «el sabor del mes», sino un éxito a largo plazo. Para alcanzarlo, las empresas tienen que centrar sus esfuerzos en implicar a todas las personas interesadas —tanto interna como externamente— en la creación de la marca y adoptar un enfoque que haga hincapié en ciertos atributos tan improbables en la

gestión como son la empatía, la capacidad de escuchar y la humildad. Sin embargo, antes de empezar a ver cómo las empresas pueden promover y mantener el deseo por sus marcas, tenemos que saber de dónde procede el deseo del consumidor. Este primer capítulo está dedicado a entender la naturaleza de ese deseo por las marcas, cómo influye en la vida de las personas y el impacto que tiene sobre sus actitudes hacia el consumo.

## **Introducción a las marcas deseables**

El significado de «marca deseable» puede resultar bastante evidente. La gente que participa en los talleres lo entiende de manera bastante intuitiva, incluso aunque les lleve algo de tiempo filtrar sus opciones hasta llegar a esa marca que es la más deseable para ellos. La palabra marca no es un término tan vago, a pesar de que la gente discuta su naturaleza. Podemos encontrar numerosas definiciones que debaten las sutilezas de su significado, pero está ampliamente aceptado que marca tiene que ver con los atributos tangibles e intangibles de un producto o servicio que ofrece una serie de significados para los consumidores. En la mente de la gente, la palabra marca puede aplicarse de forma bastante amplia: en los talleres los participantes han elegido de todo, desde Bon Jovi hasta Red Bull o el Fútbol Club Barcelona. Sin embargo, el término deseo es más difícil de acotar, entre otras razones porque se mezcla con necesidades, anhelos, gustos, pasión y amor. Hay multitud de artículos y libros sobre estos términos relacionados, pero bastantes menos sobre el deseo.<sup>1</sup> Y, sin embargo, el deseo tiene una importancia fundamental, porque es la fuerza que empuja a las personas a perseguir aquello que consideran importante. El deseo es más profundo que una necesidad y más inmediato que el amor, aunque no sea necesariamente algo espontáneo.<sup>2</sup> Ciertamente, el modo en que hablamos sobre el deseo deja claro lo diferente que es de otras palabras parecidas:

El deseo nos enciende y nos hace arder, nos atraviesa y nos perfora. Enfermamos de deseo y nos duele el deseo. Nos torturamos, nos atormentamos y nos desgarramos de deseo. Estamos poseídos, embargados, extasiados y abrumados por el deseo, nos volvemos locos, perturbados, desequilibrados, atolondrados, cegados o delirantes por el deseo. El deseo nos cautiva, nos embelesa, nos inunda, y nos envuelve. Nuestro deseo es feroz, acalorado, intenso, apasionado, incandescente e irresistible, y nos consumimos, languidecemos, nos atormentamos o morimos de deseo insatisfecho. Si lo sustituimos por la palabra necesidad en alguna de estas metáforas, la diferencia resultará inmediatamente evidente.<sup>3</sup>

El deseo es una emoción pasional. Como sugiere la descripción de la cita anterior, sentimos el deseo en nuestro cuerpo y no decidimos reaccionar en un determinado sentido, simplemente lo hacemos. Si bien podemos planificar lo que podemos querer o necesitar, los deseos a menudo parecen surgir de la nada. Así pues, la pregunta es ¿qué es lo que estimula semejante deseo? Si podemos entender mejor la magia del deseo, entonces podremos crear de forma más adecuada las marcas que lo satisfacen.

## Las fuentes del deseo

El primer aspecto a tener en cuenta es que el deseo no es algo que nosotros construimos, sino que el deseo es lo que somos. Podemos intentar racionalizarlo una vez que se ha producido el hecho, pero el sentimiento llega antes: «El deseo de comprar algo emerge de lo hondo de nosotros, y una vez que somos conscientes de que ese deseo existe, empezamos a racionalizar las razones por las que consideramos que es sensato y debiéramos actuar según él».<sup>4</sup>

Jugando con las palabras de René Descartes *Cogito, ergo sum* (Pienso, luego existo), el psicoanalista Jacques Lacan escribió *Desidero, ergo sum* (Deseo, luego existo). Como dice Lacan, el

deseo es lo que nos impulsa, sin deseo nos hacemos apáticos, pasivos e indiferentes ante el mundo, nos hacemos como el cínico aristócrata Stavrogin de la novela *Los endemoniados*, de Fiódor Dostoyevski, que «vive en el más absoluto aburrimiento: ya no desea nada, porque lo ha poseído todo».<sup>5</sup> La mayoría de nosotros desea ser más de lo que es, alcanzar nuevas metas, obtener el reconocimiento de los demás y sentirse realizado. Siempre podemos pensar en cosas que nos gustaría poseer o experimentar, pero por lo general ansiamos el sentimiento del deseo: «deseamos el deseo».<sup>6</sup> También por este motivo, cuando compramos ese nuevo iPhone de Apple, tan solo nos sentimos eufóricos temporalmente, y enseguida nos aburrimos una vez que nos hemos familiarizado con el objeto. El deseo motiva nuestras acciones y nos inspira para alcanzar cosas, pero el cumplimiento de nuestro deseo a menudo nos deja con un sentimiento de vacío en cuanto se evapora aquel estado previo que habíamos experimentado antes de obtener el objeto deseado. Luego, el deseo vuelve a aparecer y algo nuevo nos vuelve a motivar. Tal es la importancia del deseo para nosotros que podemos sentir una especie de angustia ante la posibilidad de perderlo.

Por lo tanto, el deseo es una fuerza motivadora fundamental en numerosos aspectos de nuestras vidas, pero ¿qué significa cuando se refiere al deseo por una marca? Se trata del sentimiento apasionado por adquirir y experimentar un producto o un servicio impulsado por una serie de factores interrelacionados que son tanto intrínsecos como extrínsecos. Lo que deseamos afecta tanto a nuestro sentido de identidad como a nuestra imagen ante los demás, siendo el deseo quiénes somos *y* quiénes nos imaginamos que somos. Así, el filósofo pragmático y psicólogo social George Herbert Mead hace hincapié en la conexión entre estos dos elementos. Su tesis consiste en que nuestras identidades se forman durante la infancia, cuando empezamos a conocernos a nosotros mismos a través del modo en que nos relacionamos con los demás y lo que oímos que dicen sobre nosotros,

dando lugar a un hilo narrativo que nos define. Tal y como apunta Mead: «La persona se encuentra actuando en referencia consigo misma al actuar hacia los demás».<sup>7</sup> Por supuesto, que el sentido de identidad nunca es estático, lo construimos nosotros continuamente mediante el diálogo que mantenemos entre quienes pensamos ser y cómo creemos que nos ven los demás.

Estos dos elementos son importantes cuando se trata del deseo, ya que buscamos obtener objetos y experiencias que reflejen el «yo», mientras somos conscientes de nuestra identidad social: con quiénes conectamos y cómo nos ven.

**Figura 1. Las cinco fuentes que generan el deseo por la marca**



Fuente: Nicholas Ind y Oriol Iglesias

Cuando de repente nos encontramos a nosotros mismos anhelando algo nuevo, nos embarcamos en un viaje imaginario que se basa en experiencias placenteras anteriores para delimitar el

modo en que visualizamos el aspecto, el tacto y el sentimiento de ese nuevo objeto o experiencia, mientras nos proyectamos en un entorno social. Esto a su vez elabora e intensifica nuestras ansias. Al experimentar deseo tendemos a mirar al objeto de ese deseo una y otra vez: lo analizamos, vemos vídeos *online* y leemos comentarios, nos fijamos en qué otras personas llevan y usan esa marca. Puede que no sepamos exactamente por qué nos atrae esa marca, pero sabemos que lo hace.

Esto recuerda la sugerencia que hace el filósofo Baruch Spinoza en su obra *Ética* en cuanto a que no deseamos algo porque lo consideramos como bueno, sino más bien «consideramos que algo es bueno porque luchamos por ello, lo anhelamos, lo queremos y lo deseamos». <sup>8</sup> Así pues, la pregunta sería ¿qué es lo que genera ese sentimiento de deseo? Lo cual nos lleva a las fuentes principales del deseo por la marca —a las que volveremos a lo largo del libro— que las empresas deben comprender si quieren crear marcas deseables.

## **Sensualidad**

Muchas de las cosas que deseamos, desde el diseño y el sonido de un equipo de sonido Bang & Olufsen, hasta el olor de un café Nespresso o la forma de un Porsche, están motivadas por una cualidad sensorial y sensual, que puede parecernos fascinante. El neurocientífico danés Morten Kringelbach afirma que: «Para la mayoría de nosotros, el placer sensorial y la interacción social son tan importantes como comer... El placer es fundamental para la vida». <sup>9</sup> Claro que lo que cada uno de nosotros considera sensual es bastante diferente, y además está formado por un contexto cultural. Nuestras ideas de la belleza, de los objetivos en la vida y de las relaciones personales variarán, al igual que nuestra concepción de lo que consideramos como deseable, que está influida por los recuerdos y las conexiones que hacemos con experiencias placenteras anteriores. Así pues, las experien-

cias sensoriales vinculan el pasado y las asociaciones relacionadas con las expectativas de placeres futuros, lo cual hace que la sensualidad sea dinámica porque si bien podemos generar considerables asociaciones positivas respecto de un objeto de deseo, también podemos darnos cuenta de que con el tiempo la experiencia signifique que ya no encontramos el mismo placer. Pero lo contrario también es cierto: cosas que hemos ignorado o descartado, de repente ante un nuevo contexto nos parecen o las sentimos como diferentes.

Por ejemplo, la mayoría de nosotros pensaría que el color, la textura y el movimiento de un cuadro de Van Gogh son inherentemente sensoriales. Así parece, por lo menos para el gusto moderno, sin embargo, solo su hermano Theo y unos cuantos artistas colegas suyos valoraron su obra. En vida tan solo vendió un cuadro a una artista belga, Anna Boch, por unos 400 francos franceses. Sus cuadros eran ignorados o ridiculizados porque se consideraban inacabados. Para la mayoría, su obra carecía de aquella asociación con la sensualidad que se debía encontrar en el romanticismo decimonónico y fue solo tras su muerte, en 1890, y con la aparición del expresionismo del siglo XX —que él presagió— cuando aparecen nuevas asociaciones placenteras y su obra volvió a estimarse y a ser elogiada.<sup>10</sup> De forma parecida, Caravaggio estuvo olvidado durante mucho tiempo hasta que el historiador del arte Roberto Longhi empezó a redescubrir los pintores del Renacimiento, tras la estela de los postimpresionistas como Van Gogh. Mirando al pasado a través de un nuevo cristal se dio cuenta de la influencia y la relevancia que tenían los artistas de los siglos XV y XVI. En nuestros días, a la gente le fascina y le conmueve Caravaggio —que es un artista profundamente sensorial—, pero durante varios siglos de años a nadie le importó.

Aparte del aspecto visual, también deberíamos tener en cuenta la importancia del tacto. La oportunidad de tocar los diversos

productos en una tienda de Apple, el tacto de un pliegue en la tela o incluso el ritual de descorchar una buena botella de vino, genera asociaciones que encontramos placenteras ya que, cuando vemos algo que consideramos bello, a veces experimentamos la necesidad de tocarlo para crear una conexión directa. Según Giuliana Bruno, profesora de estudios visuales y medioambientales en la Universidad de Harvard, las emociones son producidas por lo que tocamos y lo que nos conmueve, y afirma que una regla general de la háptica es que cuando tocamos algo, nos conmovemos: «La reversibilidad es más palpable en objetos de diseño cuya principal función es ser tomados con las manos».<sup>11</sup> Esto se refiere sobre todo a las prendas que vestimos. Por ejemplo, el aspecto y el tacto de un conjunto de Vivienne Westwood está diseñado para excitarnos tanto física como mentalmente, estimulando nuestros sentidos recurriendo a referencias históricas, reinterpretando tejidos clásicos como el *tweed* y subvirtiendo los conceptos establecidos de belleza, constriñendo y cambiando la forma del cuerpo.

## **Autenticidad**

Cuando la gente habla sobre una marca deseable, a veces relaciona su deseo con un sentido de autenticidad. ¿Pero qué significa eso realmente? A veces significa que la marca es original y no es una copia, pero también puede significar que alberga una verdad al seguir ciertos principios que están profundamente arraigados. En un mundo que sufre una grave crisis de identidad, las marcas que aparecen como verdaderas, que se comportan de forma consistente con sus principios, generan deseo y confianza. La autenticidad también se vincula a la tradición, en el sentido de que cuando podemos ver una continuidad con el pasado, a su vez se enriquece nuestra apreciación del presente.

Podemos observar estos vínculos en el caso de los bolsos Louis Vuitton. En la tienda de esta marca en los Campos Elíseos de

París veremos a gente haciendo cola para comprar bolsos con el famoso logotipo de LV, pero también podemos comprar copias de los mismos bolsos en las calles secundarias por un precio mucho menor. Hay una diferencia significativa en cuanto a la calidad, pero existe también una considerable diferencia en la autenticidad del producto, lo cual tal vez no le importe a todo el mundo, especialmente a quienes compran a los vendedores callejeros, pero para algunas personas evidentemente sí que importa y están dispuestos a pagar cantidades considerables por ello. El filósofo Jean-Jacques Rousseau diría que este comportamiento aparentemente irracional se debe al *amour propre* —la búsqueda de un estatus social— en el sentido de que queremos ser capaces de impresionar a los demás con nuestra capacidad económica y nuestro buen gusto. Sin embargo, aquí existen también otros factores en juego que tienen que ver con la singularidad, la producción artesanal, la creatividad y la narrativa.

Bajando la calle desde Louis Vuitton, en la avenida George V, podemos visitar la tienda de Hermès, y si estamos dispuestos podemos gastarnos unos 6500 euros en un bolso Kelly. ¿Por qué haríamos algo así? Seguramente por estatus social, pero también porque existe creatividad, creación y una interesante historia detrás del producto. El prototipo del bolso se remonta a 1892, lo que proporciona un sentido de tradición. Posteriormente se popularizó en los años cincuenta cuando Alfred Hitchcock dirigió a Grace Kelly y Cary Grant en *Atrapa a un ladrón*. Para el rodaje de la película se compraron los accesorios de Hermès, incluido dicho bolso. A Grace Kelly le encantaba aquel bolso y cuando más tarde se casó con el príncipe Rainiero de Mónaco, en 1956, fue fotografiada con él en numerosas ocasiones. Su estatus como estrella de cine y miembro de una familia real europea hizo que el bolso fuera inmediatamente deseable y con el tiempo llegó a conocerse como el *Kelly*. Al margen de la inspiración por el nombre, la autenticidad se confirma por su proceso de producción artesanal y la creatividad que encierra, pues-

to que en origen había sido diseñado por un miembro de la familia Hermès y el diseñador de automóviles Ettore Bugatti para que pudiera caber en la puerta de un coche. Cada uno de estos bolsos está fabricado en Francia por un par de manos, en piel de alta calidad, invirtiendo en su fabricación unas quince horas aproximadamente. Esta producción artesanal y personal hace que sea más deseable, al igual que su exclusividad. De hecho, la empresa podría fabricar más cantidad de sus productos estrella, como el Birkin, el Constance y el Kelly, pero eso repercutiría en la calidad, y por lo tanto se limita deliberadamente su producción. La autenticidad tiene sus limitaciones. En esta misma línea, si un cliente potencial quiere uno de estos bolsos tendrá que inscribirse a una lista de espera. De esta forma, Hermès consigue que el cliente aprecie el «proceso» tanto como el producto terminado.

El resultado es que los bolsos de Hermès se han convertido en objetos de colección. En 2015 un bolso modelo Birkin se vendió en una subasta por 1,72 millones de dólares de Hong Kong (221 846 dólares americanos).

La autenticidad es atractiva porque no solo nos atrae un producto o una experiencia, sino también la historia que hay detrás. Evidentemente no todos los clientes conocen la historia de Hermès o del bolso Kelly, pero la tienda expresa la tradición al igual que hacen sus exposiciones y eventos. En 2015 Hermès organizó una exposición en la Saatchi Gallery de Londres, con el nombre de *Wanderland*, dedicada al tema de la *flânerie*, esa idea tan típicamente parisina de callejear sin rumbo por la ciudad. Era la ocasión para que Hermès contara su historia, se refiriera a sus influencias y volviera a conectar explícitamente con sus raíces. La sensación de autenticidad que se obtiene gracias a experiencias como visitar la exposición *Wanderland* consigue que la marca se perciba como distinta, lo cual a su vez ayuda al comprador a sentirse más distinto, pasando del anhelo a la per-

tenencia. Así, comprar un bolso Kelly nos vincula con aquel *glamour* del Hollywood de los años cincuenta, con el estilo de Grace Kelly y con un producto impecablemente elaborado a mano, que sobresale en absoluto contraste frente a productos fabricados en serie. Cuando pensamos en esta producción artesana, nos imaginamos un taller en Francia donde alguien cose a mano la piel, y cuando tocamos el bolso nos da una sensación del cuidado, de la destreza y dedicación con la que se ha hecho. El proceso y la atención en los detalles hacen que la adquisición y el uso de ese bolso sea algo especial, pero solo si podemos compartir la historia con los demás.

## **Sorpresa**

Tanto la incertidumbre como el aburrimiento que provoca la certeza nos producen temor. Cuando compramos una marca, esperamos una cierta continuidad, pero también dosis periódicas de sorpresa, que nos ayuden a escapar del aburrimiento que «indeleblemente caracteriza al ser humano» y que según el filósofo Søren Kierkegaard nos empuja a buscar la diversidad.<sup>12</sup> La sorpresa tiene el potencial de alterar nuestras expectativas, haciendo que tengamos que volver a evaluar una determinada categoría o una marca. Por ejemplo, cuando Apple lanzó su reloj de pulsera en 2015, trastocó la idea que tenía mucha gente de lo que podía ser un reloj, al combinar nuevas e insospechadas prestaciones con un diseño extremadamente atractivo. A medida que vayan apareciendo nuevas versiones habrá más sorpresas y también una tranquilizadora continuidad: el aspecto y la sensación serán las que caracterizan a Apple.

El trabajo de las compañías tecnológicas es excitarnos con nuevas posibilidades. Sin embargo, el interés en sartenes que hablan, drones y gafas, no siempre se traduce en deseo y en una eventual compra, sino que para eso necesitamos ver las ventajas de la idea y sentir el impulso producido por las diferentes fuen-

tes del deseo por la marca. Demasiada sorpresa y discontinuidad nos inquieta y reduce el deseo. La psicoterapeuta Esther Perel ve una tensión similar en las relaciones personales<sup>13</sup> al afirmar que, por una parte exigen seguridad, intimidad, confianza y permanencia y, por otra parte, aventura, novedad, misterio y sorpresa. Parece que a menudo queremos que la misma persona satisfaga esas dos necesidades contradictorias, razón por la que son tan difíciles las relaciones humanas. Perel identifica tres situaciones principales en las que una pareja resulta más deseable, y por analogía, también una marca:

- 1 Cuando las personas que se aman están separadas, usan su imaginación y sus recuerdos para verse juntos e imaginar cómo sería volver a reencontrarse. La imaginación, que es un elemento central del deseo, está enraizada en la ausencia y la añoranza. Cuando se trata de marcas, la inaccesibilidad puede influir en la intensidad de nuestros deseos, porque estimula el ansia y el anhelo por lo que no tenemos. No deseamos aquello que está completamente fuera de nuestro alcance, en cambio, anhelamos aquello que puede ser difícil de conseguir. De ahí la atracción que genera la lista de espera de Hermès. La «presencia de limitaciones hace que el deseo sea más fuerte, más refinado, y más persistente porque presenta unos desafíos que hay que superar heroicamente».<sup>14</sup>
- 2 Cuando nuestra pareja es brillante, autosuficiente y segura de sí misma, la atracción se intensifica al ver que nuestra pareja tiene éxito y/o que los demás la desean. Del mismo modo nos gustan las marcas que muestran seguridad en sí mismas, que parecen representar algo distintivo, que son diferentes de la competencia y que los demás desean.
- 3 Cuando nuestra pareja nos sorprende, la novedad y el misterio intensifican el deseo porque muestran aspectos del carácter que no habíamos visto antes, lo cual nos obliga a valorar de nuevo a la persona que creemos conocer y esti-

mula nuestro interés por ella. Algo parecido sucede con las marcas: queremos entusiasmarnos con lo inesperado, la innovación y el cambio, en lugar de con lo que es predecible. Los consumidores no quieren que las marcas les «prometan que les aman hasta que la muerte los separe. Más bien preferirán ser tentados, martirizados y atormentados por un deseo deliciosamente insaciable»<sup>15</sup> que, por desgracia, parece que las marcas no suelen conseguir. En un estudio sobre las emociones humanas relacionadas con las marcas se demostró que, con demasiada frecuencia, faltaba la sorpresa, llegando a la siguiente conclusión: «Pocas marcas han dominado el arte de crear anticipación en sus relaciones con los consumidores».<sup>16</sup>

## Significados relevantes

Si preguntamos a la gente qué marcas desea y por qué —por lo que hemos visto en nuestras investigaciones, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo—, vincula el deseo de marca con el sentido de ser. Lo que dicen es que esta marca es para mí, pensamiento que se relaciona con la relevancia, pero que es algo más que un simple rendimiento funcional. Lo que la gente quiere decir cuando afirma que la marca es *para mí* es que los valores de la marca están en línea con los suyos propios. Así pues, comprar y usar una marca reafirma el sentido de quienes somos y, cuanto más importante sea la compra para el sentido de uno mismo, más significado tendrá. Por lo tanto, la búsqueda de significado es personal y continua.

Simon Sinek defiende que con demasiada frecuencia las organizaciones ponen el énfasis en lo que hacen y en cómo lo hacen, pero olvidan el por qué lo hacen. Según este autor, si las marcas realmente quieren conectar con las emociones más profundas de la gente (con la parte límbica del cerebro), hablar sobre *el qué* es irrelevante. Lo que de verdad genera una conexión emo-

cional es *el porqué*, y por lo tanto deberían comunicar sus fines o principios. Uno de los ejemplos que utiliza Sinek es el discurso de Martin Luther King *Tengo un sueño*, que pronunció en agosto de 1963. El discurso de diecisiete minutos de Luther King se desvió de lo que él quería decir, y recurrió a algunas de sus declaraciones y sermones anteriores, conjugando la cadencia de un canto religioso y el reto de la retórica política, radicando su poder en la visión que describe del futuro:

Yo tengo el sueño de que un día esta nación se levantará y vivirá el verdadero significado de su credo: «Creemos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres son creados iguales».

Yo tengo el sueño de que un día, en las rojas colinas de Georgia, los hijos de los antiguos esclavos y los hijos de los antiguos propietarios de esclavos serán capaces de sentarse juntos en la mesa de la fraternidad.

Yo tengo el sueño de que un día, incluso el estado de Mississippi, un estado sofocado por el calor de la injusticia y la opresión, se convertirá en un oasis de libertad y justicia.

Yo tengo el sueño de que mis cuatro hijos pequeños vivirán un día en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel, sino por el contenido de su carácter.

Yo tengo un sueño hoy.

Sinek apunta que si bien Luther King fue una fuente de inspiración para muchas de las 250 000 personas que participaron en la marcha de Washington aquel día, la razón por la que lo hicieron fue porque aquel evento tenía un significado personal relevante para ellos: «Participaron por sí mismos. Lo que ellos pensaban sobre América fue lo que les impulsó a viajar en un autobús durante ocho horas para estar de pie bajo el sol en Washington en pleno agosto».<sup>17</sup>

Las personas participan en manifestaciones, se comprometen en el trabajo, colaboran en grupos familiares y redes sociales,

se adhieren a religiones y partidos políticos, buscan la fama y compran marcas que desean porque quieren creer en algo más allá de sí mismos. El filósofo Lars Svendsen escribe: «No podemos soportar vivir nuestras vidas sin ningún tipo de contenido que podamos ver que constituye un significado».<sup>18</sup> Poner en el mismo saco la adquisición de una marca y el compromiso que conlleva formar parte de un grupo religioso o participar en la vida familiar podría parecer algo descompensado, de hecho no estamos sugiriendo que sean igual de importantes aunque para algunos apóstoles de la marca podrían serlo. Lo que tratamos de exponer es que creamos nuestras identidades de múltiples maneras, combinando por ejemplo lo sagrado y lo profano. Encontramos sentido a la vida perteneciendo a una religión, pero también comprando un bolso Kelly, porque ambos nos conectan con narraciones que encontramos atractivas y en cuyo interior tenemos la oportunidad de imaginarnos: «Las marcas son los pilares del escenario que llamamos vida, al permitirnos desempeñar nuestro papel o mejor aún, dejándonos desarrollar nuestra identidad. Las marcas facilitan la creación de la identidad, a través de ellas nos creamos a nosotros mismos como fenómeno estético».<sup>19</sup>

Esta búsqueda de sentido mediante las marcas implica que los consumidores desean especialmente aquellas marcas que les proporcionan la posibilidad de participar en el desarrollo de su narrativa o bien de sus productos y servicios. A un nivel básico esto puede pasar por usar nuestras manos para montar un armario de IKEA o un guerrero LEGO de la Guerra de las Galaxias. A un nivel más elevado, podría implicar formar parte de un proceso vivo en el que ayudamos a diseñar el interior de un avión A380 para la compañía aérea de Oriente Medio Etihad, o dedicar nuestro tiempo libre para ayudar a crear y desarrollar el navegador de Mozilla, Firefox, o trabajar con alguna comunidad de internet con el fin de crear extensiones de marca para el yogur Activia. A las personas les gusta la idea de que una

¡Quiero esta marca!

marca escuche sus sugerencias y opiniones, que se interese por ellos y que actúe según sus ideas. Los que participan en comunidades *online* patrocinadas por una marca se sienten más cercanos a ella, entre otras cosas porque tienen una clara oportunidad para intervenir en un diálogo, en lugar del enfoque tradicional de la construcción de marca (*brand building*) que ponía el acento en una comunicación unidireccional. No obstante, aquí deberíamos añadir que la participación no consiste tan solo en la expresión y la construcción de la identidad individual, sino también en un sentido de conexión con otras personas que tienen una mentalidad similar.

---

### **Dos casos de deseo**

A continuación, exponemos dos ejemplos extraídos de los talleres que llevamos a cabo en Alemania para explorar lo que es una marca deseable. En el primero, el participante André Hilario relaciona comer un pastel de Belém con los recuerdos de su pasado<sup>20</sup>. Se trata claramente de algo que significa mucho para él. Nótese el lenguaje que usa para describir su sabor único: «Lo crujiente es su detalle y el relleno su alma». En el Segundo caso, Nick Cline recurre a dos interesantes puntos de vista. Para él Levi's es un trozo de América y se relaciona con una amplia narrativa sobre el atractivo universal de la marca y, en segundo lugar, es la sensación de que los vaqueros mismos con el tiempo llegan a personalizarse según cada usuario: «Absorben lo que eres como persona».

#### **La marca más deseable: *Pastéis de Belém*, Lisboa**

*André Hilario, Herzogenaurach, Alemania.*

A la mayoría de la gente le gusta las tartas y los pasteles, pero el Pastel de Belém es una experiencia diferente a todo lo demás. Es un pastel de hojaldre de huevo que solo se pueden comprar en un sitio y cuyo sabor es único: lo crujiente es el detalle y el relleno su alma. La pastelería, *Pastéis de Belém*, lleva abierta en Lisboa desde 1837 y la receta secreta, que desarrollaron los monjes del monasterio local, se remonta a mucho

antes. Me acuerdo de cuando iba a esa pastelería de joven y todavía puedo recordar el olor de aquel lugar y el sabor de los pasteles. Ese recuerdo me transporta al pasado, a mi familia y a mis amigos. Para mí, los *pasteis* son una marca deseable porque es única, auténtica y con alma.

Y parece atemporal porque me imagino que la experiencia que tenemos hoy en día es casi la misma que la de la gente que iba allí hace 150 años.

¿Por qué la deseo ahora? Porque al vivir en Alemania solo voy allí ocasionalmente, es un capricho poco frecuente. Sueño con el Pastel de Belém tanto por lo que es como por lo que representa. ([www.pasteisde-belem.pt](http://www.pasteisde-belem.pt))

### **La marca más deseable: Levi's**

*Nick Cline, Ámsterdam*

La marca con la que realmente conecto es Levi's. Es la marca de *denim* original y resulta increíble que siga existiendo desde hace más de 160 años.

¿Pero qué es lo que la hace deseable? En primer lugar, creo que es la durabilidad de la marca y sus productos y, en segundo lugar, es su narrativa. Si nos fijamos en la imagen de casi cualquier figura o momento cultural de la historia moderna americana, veremos Levi's por alguna parte: desde presidentes hasta artistas de rock, desde granjeros hasta *skaters*, ricos y pobres. No son exclusivos. Son guays porque son inclusivos.

Si te compras unos 511 nuevos, al cabo de un año habrán cambiado, tendrán otro aspecto porque absorben lo que tú eres como persona, narran tu historia. A menudo las marcas dicen que quieren conectar con una tribu, pero si una marca puede de verdad conectar con la gente en todas partes entonces ya se convierte en algo especial, y eso es lo que pasa con Levi's.

---

## **Identidad social**

Si por una parte usamos las marcas como un medio de definirnos a nosotros mismos, por otra también las usamos como una manera de expresarnos hacia el mundo. Por consiguiente, existe una íntima vinculación entre nuestra búsqueda de significado y la

construcción de nuestra identidad y la identidad social. Evocando a Mead: deseamos una marca por quienes somos y por quienes imaginamos ser. Por lo tanto, el deseo de marca es individual y social, siendo modelado por el mundo que nos rodea. Nuestro medio social dictamina aquello que se considera bueno o malo, deseable o rechazable, influencias que, por otra parte, también pueden variar a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en el pasado fumar tabaco estaba visto como un signo de libertad (*antorchas de libertad*). Recordemos a las mujeres en los años treinta y al uso que hacían del tabaco como símbolo de expresión de su individualidad e independencia. En cambio, actualmente se ha convertido en un tabú social, prohibido en los lugares públicos de todo el mundo. Salvo en películas históricas como la serie de televisión *Deutschland 83*, en la que todo el mundo fuma, o la película de 2011 *Tinker Tailor Soldier Spy* (traducida en España como “*El topo*” y que transcurre a principios de los años setenta), que parece haber sido filmada a través de una espesa capa de humo de tabaco, en nuestros días el tabaco raramente aparece en la pantalla. Claro que todavía podemos desear una marca de tabaco a pesar de los valores sociales, o considerar que la idea de transgredir esos valores es atractiva en sí misma, pero puede ser que nos veamos atrapados entre aquello que queremos y lo que deberíamos hacer. Así pues, el deseo puede suponer un desafío para nuestro autocontrol y nuestra racionalidad, incitándonos a consumir cuando tal vez no deberíamos hacerlo y a experimentar sentimientos de debilidad y culpa.<sup>21</sup>

Para el pensador René Girard, todo deseo está mediatizado, porque está determinado por otras personas cuyo estilo de vida queremos imitar. El atractivo de algo no reside en el producto o en la experiencia que imaginamos, sino que es el consumidor —individualmente y conjuntamente con los demás— quien construye un objeto de deseo. La cualidad social del deseo es tal que buscamos aquellas marcas que se ajustan al modo de ser que queremos para nosotros (personificado por modelos a seguir

y otros consumidores) y rechazamos aquellas marcas que no se ajustan a nuestra proyección. Por lo tanto, la marca deseada nos ofrece la posibilidad de transformación. Podemos creer que comprar un nuevo Porsche o una chaqueta Patagonia de alguna manera nos hará diferentes, y así es, al menos por un tiempo. Este es el verdadero poder de las marcas deseables.

---

### **El deseo extremo**

¿Por qué motivo alguien viajaría desde el Reino Unido hasta Argentina y pasaría dos días revolviendo cajas sucias de adidas de los años setenta a 45°C de temperatura? Probablemente la mayoría de nosotros no lo haría. Si queremos darnos un capricho y comprar unas deportivas clásicas, probablemente iríamos a la tienda de la esquina a comprar un par de Stan Smiths o Superstars, diseñadas en la misma época y fabricadas ahora. Sin embargo, para algunos, el deseo de lo auténtico va más allá del comportamiento normal.

Cuando Gary Aspen, un entusiasta de adidas, vio por primera vez una foto de una tienda en un suburbio de Buenos Aires llena hasta arriba de viejas cajas azules de adidas, quedó fascinado. Invitó a otros coleccionistas como él, Mike Chetcuti y Robert Brooks, para que le acompañaran en el viaje. Luego, su amigo y antiguo cantante del grupo Stone Roses, Ian Brown, decidió acompañarles también. La tienda era como una máquina del tiempo repleta de zapatos, ropa y bolsas, todo en sus cajas originales. Al dueño le encantaba la tienda pero en realidad no quería vender los productos, de modo que seguía igual que hacía cuarenta años. Así pues, el propietario dejó a los coleccionistas que vieran las existencias, pero no les dejó comprar demasiado. Tuvieron que negociar duro y a partir de un determinado momento les advirtió de que ya no les vendería nada más. Los coleccionistas grabaron el viaje, y en sus reacciones y su lenguaje puede apreciarse lo entusiasmados que estaban<sup>22</sup>. Uno de ellos describe la tienda como la Cueva de Aladino, otro dice que «va más allá de nuestros mejores sueños». Se maravillaron con los productos que durante tanto tiempo habían estado buscando y con los modelos de zapatillas adidas

¡Quiero esta marca!

que nunca antes habían visto. Lo que claramente hace que el viaje fuera tan estupendo es aquello que tanto ellos como el anciano dueño de la tienda compartían: un deseo extremo por la marca adidas y todo lo que esta representa.

En la película resultan evidentes todas las fuentes de deseo por la marca: la forma en que se maravillan ante *el mar de cajas azules* y la necesidad de tocar los productos y palpar su forma y textura; la búsqueda de algo original y auténtico que, como dice Robert Brooks, nos pone en contacto con recuerdos de personas y lugares; la consistencia de los diseños, pero también la sorpresa de lo nuevo; el significado de la «experiencia surrealista» de visitar la tienda y la forma en que transforma a los coleccionistas; y, por último, la identidad social: es la marca adidas la que consigue reunir a estas personas y les ayuda a definir quiénes son.

---

## Resumen

En 1986 la artista conceptual estadounidense Jenny Holzer creó una de sus instalaciones en la que se presentaba la siguiente frase en un cartel electrónico sobre un lateral del hotel Caesar's Palace de Las Vegas: PROTEGEDME DE LO QUE QUIERO. En cierto sentido se trata de una afirmación simple, y por lo tanto algo banal, pero también es una afirmación que llega al corazón del consumismo, sobre todo porque el método de proyectarlo se asocia claramente con la neoyorquina Times Square y la ubicuidad de los mensajes publicitarios. Sin lugar a dudas la publicidad puede ser manipuladora y seductora, incluso aunque los consumidores sean bastante proclives a participar en dicha seducción.<sup>23</sup>

No podemos evitar desear y buscar constantemente aquello que alimenta nuestros deseos. La necesidad de estar protegidos contra nosotros mismos ilustra que adquirir lo que queremos no saciará nuestro deseo a largo plazo, sino que el deseo volverá a aparecer y encontrará un nuevo objetivo. Es ilusorio pensar de

otra manera. Como consecuencia de ello, las marcas tienen que ser responsables en cuanto al modo de estimular el deseo. Los consumidores somos vulnerables y para realizar nuestros deseos podemos vernos impulsados a hacer cosas que no deberíamos hacer y a gastar más dinero del que deberíamos. Por lo tanto, es indispensable que las marcas estimulen el deseo de forma responsable actuando con conciencia. Cuando lo hacen así, las marcas pueden resultar gratificantes, ya que pueden estimular nuestros sentidos, conectarnos emocionalmente con personas y lugares, crear un sentido comunitario con nuestros compañeros consumidores y transformarnos como individuos. Además, algunas como Patagonia o Tony's Chocolonely incluso aspiran a contribuir a transformar de forma positiva el mundo en el que vivimos.

## Los autores



**Nicholas Ind** es profesor asociado en la Universidad de Kristiana, en Oslo, además de socio director en Equilibrium Consulting. Anteriormente fue el director de la consultora Icon Medialab en Suecia y previamente dirigió su propia consultora en el ámbito de la estrategia de marca en el Reino Unido.

Nicholas es el autor de diez libros incluyendo *The Corporate Brand*, *Living the Brand* y *Brand Together*. Además, es uno de los socios fundadores del Medinge Group, *think tank* internacional que promueve las marcas con conciencia.

Síguele en Twitter: @Nickind



**Oriol Iglesias** es profesor titular del departamento de marketing de ESADE, así como director del Grupo de Investigación en Marca. También es miembro del comité ejecutivo de la European Marketing Academy. Previamente fue director del departamento de marketing de ESADE y del ESADE Brand Institute.

Antes de su etapa docente dirigió, durante 10 años, su propia consultora en estrategia de marca, fue socio-director de El Terrat Online y trabajó en el departamento de marketing de Xerox.

Oriol colabora regularmente con grandes marcas globales como conferenciante y proporciona, conjuntamente con ESADE, consultoría y formación a medida para las mismas.

Síguele en Twitter: @Orioliglesias

# Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.