

# CHRISTIAN SALMON STORYTELLING

## La máquina de fabricar historias y formatear las mentes

Por las calles de una ciudad devastada por la guerra, un grupo de niños reunidos cerca de un campo de fútbol le avisa de que hay minas por los alrededores. Una mujer le acusa de haber matado a su marido. Se pregunta si el hombre que avanza sobre un carro tirado por un burro es el mismo individuo al que busca su comandante por contrabando de explosivos. Grafitis en árabe sobre los muros de los edificios le hieren con sus letras extrañas. ¿Cómo reaccionar? Le quedan cinco minutos. Su radio le recuerda que hay que actuar rápido. Se acuerda de su misión: «Desconfíe de todo y de todo el mundo. No crea nada ni a nadie. Pero que sepan que está ahí y en guardia». No es el guion de una película bélica. Es un videojuego sobre el entrenamiento de los soldados norteamericanos en Irak. Fue concebido por el Institute for Creative Technology, un centro de investigación fundado en 1999 por el Pentágono en la Universidad de California del Sur. Objetivo: poner al servicio del Pentágono la experiencia de Hollywood a fin de desarrollar nuevas técnicas de entrenamiento. En el momento de su creación, el secretario de Defensa Luis Caldera no ocultaba la ambición del nuevo instituto: «Vamos a revolucionar la manera de entrenar a los soldados».

# Storytelling

La máquina de fabricar historias  
y formatear las mentes

Christian Salmon

Prólogo de Miguel Roig

Traducción de Inés Bértolo

Título original: *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*

© Christian Salmon, 2008

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirigete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Primera edición: octubre de 2008

Primera edición en esta presentación: octubre de 2023

© de la traducción del francés, Inés Bértolo Fernández, 2008

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2023

Ediciones Península,  
Diagonal 662-664  
08034 Barcelona  
[edicionespeninsula@planeta.es](mailto:edicionespeninsula@planeta.es)  
[www.edicionespeninsula.com](http://www.edicionespeninsula.com)

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición

Depósito legal: B. 15.820-2023

ISBN: 978-84-1100-204-2



## ÍNDICE

Prólogo. Soy ciego y hoy comienza la primavera, Miguel Roig	II
Introducción. La magia del relato, o el arte de contar historias	27
<i>El storytelling revival</i>	30
El relato como instrumento de control	33
«Historias que realmente cuentan lo que América puede y debe ser»	35
Una proliferación inquietante	38
I. DE LOS LOGOTIPOS A LA <i>STORY</i>	43
La crisis de las marcas	44
Bajo el <i>swoosh</i> , las <i>sweatshops</i>	46
<i>What's in a name?</i>	49
La marca es un relato	53
El «universo narrativo» de las marcas	57
<i>The Dream Society</i>	60
2. LA INVENCION DEL <i>STORYTELLING MANAGEMENT</i>	65
Una historia de nuestra época	65
El mutismo de las <i>start-up</i>	67
Una historia del silencio	69
La caza del silencio y el mandato de hacer relatos	72
El «giro narrativo» de los teóricos del <i>management</i>	75
Relatar la vida en el trabajo	78

	Las fábulas mágicas de los gurús del capitalismo	81
	Los gurús, proveedores de modas de <i>management</i>	85
	<i>Shakespeare on management</i>	90
3.	LA NUEVA «ECONOMÍA FICCIÓN»	93
	Los <i>call centers</i> indios, hogares de la mundialización de las conciencias	93
	Las «almas deslocalizadas»	95
	La «ficcionalización» de las relaciones laborales	98
	El nuevo modelo de autoridad del capitalismo emocional	101
	¿Ficción de empresa o empresa de ficción?	103
	Los efectos desestructurantes de la apología del cambio permanente	108
	La respuesta del storytelling	110
4.	LAS EMPRESAS MUTANTES DE LA NUEVA ERA DEL CAPITALISMO	113
	<i>Management</i> de una mudanza en Renault	113
	El storytelling asistido por ordenador	115
	Las «empresas relatoras»	118
	Enron, una fabulosa historia de Wall Street	121
	La <i>story</i> , nueva moneda del <i>management</i> financiero	125
5.	EL RELATO DE LA POLÍTICA	129
	<i>Ashley's story</i>	129
	Una familia del 11 de septiembre	131
	«Ellos cuentan una historia, nosotros recitamos una letanía»	133
	El poder por el relato	139
	El gran narrador Reagan y sus discípulos Clinton y Sarkozy	143
	Los presidentes posmodernos	146
	El Watergate y el advenimiento de los <i>spin doctors</i>	148
	Crear una contrarrealidad	151
	La estrategia de Sherezade	154

6.	STORYTELLING DE GUERRA	157
	Guerra virtual en Bagdad	157
	De la guerra fría a la guerra fingida	161
	La disputa del «realismo»	165
	«¿Tenemos la historia adecuada?»	168
	El Story Drive Project	170
	«Armas de distracción masiva»	173
	La guerra, una contranarración	175
	La cooperación Hollywood-Pentágono	179
	La serie <i>24</i> , o la normalización por la ficción del estado de excepción	182
7.	EL IMPERIO DE LA PROPAGANDA	185
	«Somos un imperio, y creamos nuestra propia realidad»	185
	De la propaganda al <i>infotainment</i>	189
	Fox News, una mutación en la historia de los medios de comunicación	192
	La industria de la mentira	194
	Un mago en el cuartel general	199
	De Uncle Ben a Uncle Sam	203
	El storytelling como propaganda	206
	«El fuego en las mentes»	208
	CONCLUSIÓN. EL NUEVO ORDEN NARRATIVO	213
	«Henri Guaino, una mitología de Francia»	214
	Las «historias» de Nicolas y Ségolène	218
	Cuando los gabinetes de consejo norteamericanos abolieron la política	221
	«El enemigo es la historia»	225
	Agradecimientos	229
	Notas	231
	Bibliografía	255

DE LOS LOGOTIPOS A LA *STORY*

«El crecimiento astronómico de la riqueza y de la influencia cultural de las multinacionales —escribía en 2000 la periodista canadiense Naomi Klein en su famoso libro *No Logo*— se remonta a una idea sencilla aparentemente inofensiva, desarrollada por los teóricos del *management* a mediados de los años ochenta: las empresas prósperas deben producir primero marcas en lugar de mercancías». <sup>1</sup> Diez años más tarde, esos mismos teóricos habían cambiado de opinión: en adelante, había que producir no ya marcas, sino historias...

Según Seth Godin, el inventor norteamericano del marketing viral, «el nuevo marketing tiene como objetivo contar historias, y no concebir publicidades». <sup>2</sup> Para Laurence Vincent, autora de *Legendary Brands*, «el secreto del éxito de una marca se basa en el relato que comunica». <sup>3</sup> «Olvídense del marketing tradicional de posicionamiento y los enfoques centrados en la marca —afirma por su lado William Ryan, el hombre que cambió la imagen de Apple cuando se lanzó el I-Mac—, hemos entrado en la “era del relato”, donde el mayor desafío al que se enfrentan las empresas es el modo de comunicar su historia de la manera más eficaz y creíble posible —tanto hacia el interior como hacia el exterior». <sup>4</sup>

¿Qué es lo que pasó en esos diez años? ¿Por qué el marketing preconizaba ahora la historia de la marca (*brand story*) en vez de su imagen (*brand image*)? ¿Habían perdido los logotipos su aura? ¿Cómo explicar que empresas que se consideraban posmodernas o postindustriales abandonaran de repente la vía real del *branding* que había forjado su éxito en los años noven-

ta para emprender la azarosa exploración de los mitos premodernos y de los relatos fabulosos?

Antaño, el aura de una marca venía del producto; la gente a la que le gustaba la marca Ford conducía coches Ford toda su vida; Singer basaba su prestigio en la máquina de coser, a la vez mueble y herramienta, que se transmitía de generación en generación. «Desde finales de los años cuarenta, se empezó a entender —recuerda Naomi Klein— que una marca es mucho más que una mascota, una fórmula o una imagen impresa sobre la etiqueta de un producto; la empresa en su conjunto podía tener una identidad de marca o una “conciencia comercial”, tal y como designaban en la época a esa cualidad efímera».<sup>5</sup> A principios de los años ochenta, las campañas de publicidad de General Motors ya contaban «la historia de gente que conducía los coches de la marca, como por ejemplo el predicador, el farmacéutico o el médico rural que, gracias a su fiel GM, llegaban “a la cabecera de un niño moribundo” justo a tiempo “para devolverlo a la vida”».<sup>6</sup> Pero la publicidad seguía centrada en el producto, sus usos y sus cualidades, cuando empresas como Nike, Microsoft y, más tarde, Tommy Hilfiger e Intel ya se alejaban de ese modelo para producir no ya objetos, sino imágenes de sus marcas.

#### LA CRISIS DE LAS MARCAS

A principios del siglo XXI, nada, en apariencia, había cambiado: el número de marcas registradas en Estados Unidos no cesaba de aumentar (140.000 nuevas marcas en 2003, es decir, 100.000 más que en 1983). Las grandes empresas seguían gastando millones de dólares en campañas de patrocinio<sup>7</sup> y la broma de David Foster Wallace que imaginaba en 1996, en su novela *Infinite Jest*, una América donde las empresas patrocinaban los años —el año del coche, el año del sujetador, etc.— no parecía tan descabellada.<sup>8</sup>

«Durante la última década, las empresas, al evolucionar en un mercado siempre más competitivo, han entonado el gospel del *branding* con un fervor renovado», escribía en noviembre de 2004 James Surowiecki, en un artículo desmitificador titulado «La decadencia de las marcas»<sup>9</sup>: «El valor de las marcas como Coca-Cola o IBM se estima en decenas de miles de millones de dólares y las marcas se llegan a considerar como el último activo capaz de superar las turbulencias de la coyuntura y de producir beneficios durante décadas. Pero aunque las empresas hayan dedicado mucho tiempo y energía a crear nuevas marcas y a promover las que ya existen, los norteamericanos se han vuelto menos fieles».

Según la sociedad americana de estudios de mercado NDP Group, cerca de la mitad de los consumidores que se declaraban fieles a una marca en 2003 habían cambiado de opinión un año más tarde. La inestabilidad de los consumidores fragiliza así a las marcas establecidas, dando a su vez una oportunidad a las nuevas. Indicio de esta fragilidad: marcas que eran símbolo de la prosperidad de las multinacionales en los años noventa han perdido bruscamente su prestigio y su poder comercial. Nokia, que estaba en el sexto puesto de la clasificación mundial de marcas en 2002, vio por ejemplo cómo se derrumbaban sus ventas al año siguiente, ocasionando una pérdida de 6.000 millones de dólares. Asimismo, Krispy Kreme, calificada de *hot-test brand* por la revista *Fortune* en 2003 y cuyo valor se estimaba en 30.000 millones de dólares, fue destronada por Atkins en 2004.<sup>10</sup>

«Paradójico», «inaprensible», «imprevisible» son las palabras empleadas más a menudo por la gente de marketing desde la primera década del siglo XXI para designar el comportamiento del consumidor. «Hace diez años —se puede leer en *Les Échos* del 18 de septiembre de 2006— todavía bastaba con basarse en la categoría socio-profesional para desenrollar el hilo de la pelota de las costumbres de consumo e incluso de las ganas. Pero, ¡ay!, la evolución de nuestras sociedades modernas muestra

cada día la obsolescencia de este tratamiento».<sup>11</sup> En la misma época, Yves Bardon, director de estudios de Ipsos, declaraba: «Nos dirigimos a consumidores que no solo ya no tienen una relación de encantamiento con la marca, sino que también se han vuelto más expertos, [...] lo cual los hace difíciles de manejar».<sup>12</sup> Rémy Sansaloni, responsable de estudios de marketing y documentales en TNS/Média Intelligence y autor de una obra titulada *Le Non-consommateur. Comment le consommateur reprend le pouvoir*, estimaba por su parte: «Frente al desarrollo anárquico de pseudoinnovaciones, de las promociones a punta pala y de la estandarización de la oferta emprendida por la gran distribución, el consumidor ha tomado la tangente».<sup>13</sup>

El nacimiento de nuevos medios de comunicación y las inmensas posibilidades de difusión viral ofrecidas por Internet han puesto término al poder incontestado de la publicidad y de la televisión. La era de la publicidad de marcas se acaba. Los avisos de defunción se multiplican. «La publicidad ha perdido su poder —escribían en 2002 Al y Laura Ries, autores del éxito de ventas *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*—, ya no tiene credibilidad para los consumidores, que son cada vez más escépticos».<sup>14</sup>

«La publicidad tal y como la conocemos ha muerto —declaraba por fin en 2002 Sergio Zyman, ex director de marketing de Coca-Cola, en su libro *El final del marketing que conocemos*—: Esto ya no funciona. Es un colosal despilfarro de dinero y, si no tenéis cuidado, acabará destruyendo vuestra sociedad... y vuestra marca».<sup>15</sup>

#### BAJO EL SWOOSH, LAS SWEATSHOPS

«A principios de octubre de 2003, los vieneses descubren intrigados que un extraño contenedor se ha instalado en Karlsplatz, una de las plazas más importantes de la ciudad», informa *Le Courrier* de Ginebra del 31 de octubre de 2003. El

pabellón, bautizado «Nikeground Rethinking Space», indica a la población que la plaza ha sido comprada por la firma Nike y que por lo tanto va a ser rebautizada como «Nikeplatz». Un *swoosh* —la coma estilizada que sirve de logo a la empresa de equipamientos deportivos— rojo de 18 metros por 36 se erigirá sobre Viena. «Unas azafatas, vestidas enteramente de Nike, explican a los visitantes que la marca legendaria estará presente en toda Europa: Nikesquare, Nikestreet, Piazzanike, Plazanike o Nikestrasse florecerán en todas las grandes capitales del mundo estos próximos años».

Nike se ve por lo tanto obligada a reaccionar: «Esta operación es falsa; no tenemos nada que ver con esto. Está perjudicando los derechos de marca», explica un portavoz de la firma. Tras esta operación, pronto se descubrió a un colectivo de artistas chistosos con el improbable nombre de 0100101110101101.org, que había concebido esta gran *performance* urbana «con el objetivo de producir una alucinación colectiva capaz de trastocar la percepción que los vieneses tienen de su ciudad», como se puede leer en su página web.

Nike lo denunció y, en un documento de treinta páginas enviado a la justicia austriaca, exigió el desmontaje inmediato de las instalaciones —reales y virtuales— en nombre de la protección de marcas. «Lo cual, claro está, provocó reacciones divertidas por parte de los traviesos artistas —se burla *Le Courrier*—: ¿Dónde está el famoso *Nike spirit*? Me esperaba tratar con gente deportiva, no con una banda de abogados aburridos», comentó un portavoz del colectivo de artistas.<sup>16</sup>

«La economía del *branding* se parece a un globo —ironizaba por su parte Naomi Klein en *No Logo*—, se infla con una rapidez sorprendente, pero pierde aire. No debe extrañarnos que esta fórmula haya engendrado legiones de críticos armados con alfileres y con ganas de pinchar el globo».<sup>17</sup> De hecho, a finales de los años noventa, el movimiento antimarca se extendió de repente. Grupos de activistas y artistas como el movimiento Reclaim the Streets empezaron a oponerse a la ocupa-

ción del espacio público por las marcas. La labelización de toda actividad humana (mercantil o no mercantil, económica y cultural), la comercialización mediante el *branding* de las ONG humanitarias y las luchas ecológicas, la tiranía del logotipo en toda la vida social, chocó contra una ola de oposición cada vez más virulenta. Fenómeno paradójico: cuanto más se identificaba una marca con valores de transgresión, más se oponían a ella. Fue el caso de Nike.

A partir de 1995, la opinión pública de los países industrializados descubre, gracias a numerosas investigaciones realizadas en Asia, África y América Latina, las condiciones laborales de aquellas y aquellos que fabrican la divina ropa y las modernas deportivas. «En China, la gran mayoría de las obreras cobran menos del salario mínimo legal —constataba en 2002 la Declaración de Berna, una ONG helvética que milita por un desarrollo solidario—. Trabajan una media de doce horas al día, hasta siete días por semana, violando la legislación china y el código de Nike. En Vietnam y en Indonesia la situación es similar».<sup>18</sup>

Las campañas de ONG que relataban las condiciones laborales en las *sweatshops* (literalmente: talleres del sudor) se multiplicaron entonces en Estados Unidos, Canadá, Australia y Europa. En California, se llevó la empresa ante la justicia por publicidad engañosa. La película de Michael Moore *The Big One*, en la que Phillip Knight, presidente de Nike, justifica el trabajo de niños de catorce años, tiene efectos devastadores para la marca del *swoosh*. En un congreso celebrado en Bruselas en 1998, Peter Verhille, director general de una sociedad de relaciones públicas, observaba lo siguiente acerca del creciente poder de los grupos antiempresas: «Una de las mayores fuerzas de los grupos de presión [...] atañe a su capacidad para explotar los instrumentos de la revolución de las telecomunicaciones. Su hábil utilización de herramientas planetarias tales como Internet reduce la ventaja que constituían antaño los presupuestos de las empresas».<sup>19</sup>

Las campañas de movimiento anti-Nike hacían visibles los agujeros negros de la globalización: esclarecían los vínculos visibles entre las marcas y sus subcontratas, entre las agencias de marketing y los talleres clandestinos, entre los balones de fútbol en los pies de los atletas del Mundial del 98 y las manos de los niños que los fabricaban. Bajo el *swoosh* de Nike, los *sweatshops*. El 12 de mayo de 1998, Phil Knight anunció en una conferencia de prensa en el National Press Club en Washington una serie de iniciativas «para mejorar las condiciones laborales y ofrecer ventajas al personal que fabrica productos Nike en el mundo». Knight admitió que los productos Nike se habían convertido en sinónimo de «salarios de esclavos, trabajo forzado y arbitrariedad».<sup>20</sup>

Pero estas medidas podían como mucho poner fin al escándalo de los *sweatshops*. Nike iba a emprender por lo menos en apariencia una nueva política laboral. ¿Bastaría para devolverle el encanto a la marca? Si unas manifestaciones y *performances* artísticas habían conseguido hacer que se tambaleara el *swoosh* de Nike, es que la imagen ya no bastaba. Había que arraigar la marca en algo menos volátil que un eslogan, un logotipo elegante, un videoclip aturdidor...

#### WHAT'S IN A NAME?

Se llamó a los teóricos del *branding* para atender a la marca. En 1998, Tom Freston, el fundador de MTV, había lanzado una advertencia: «Se puede aplastar una marca a fuerza de martillarla».<sup>21</sup> Todos estaban de acuerdo en un punto: la marca estaba enferma. Se preguntaban con gravedad sobre su porvenir: «A veces hacen falta cien años para construir una buena marca y treinta días para derribarla», se lamentaba en 1999 David d'Alessandro, director general de la John Hancock Mutual Life Insurance.<sup>22</sup> Tom Peters, el gurú del *branding*, se preguntaba: «¿Hasta dónde podemos llegar aún? Nadie lo

sabe con exactitud. Es un arte. Es bueno ejercer una influencia. Es malo ejercerla demasiado». <sup>23</sup> «Las marcas se han descargado. Han muerto», afirmaba por su parte Kevin Roberts, el director general de la agencia de publicidad Saatchi & Saatchi y autor del libro *Lovemarks*. <sup>24</sup>

Nike, víctima de su éxito de notoriedad, se ganó este comentario de Wall Street: «Nike está *deswooshada*». <sup>25</sup> Por lo tanto, ¿una marca podía alcanzar un máximo de notoriedad y empezar a desprenderse y perder su proyección? De hecho, según Surowiecki, las marcas se desgastan: «Ya solo se vuelven sombras, y no se puede esperar que una sombra proteja o muestre el camino». <sup>26</sup> Así pues, decidieron volver a los fundamentos. El rol del marketing es vender. Se puede alcanzar este objetivo de diferentes maneras: a través de la publicidad agresiva o a través de incitaciones materiales, de manera directa o indirecta con una publicidad que influya de manera subliminal, pero también comprometiendo al consumidor en una relación duradera y emocional. El rol de la marca es «comprometer» al consumidor. Es su eficacia y su misterio.

En su famoso texto de *El Capital* sobre el fetichismo de la mercancía, Marx escribió: «Si las mercancías pudieran hablar dirían: nuestro valor de uso tal vez interese a los hombres. Pero a nosotras, en cuanto objetos, nos tiene sin cuidado. Lo que nos interesa objetivamente es nuestro valor». <sup>27</sup> Pero lo que en Marx no era más que una hipótesis retórica se ha convertido en realidad; las marcas se han puesto a hablar. Y «cuando las marcas hablan —afirma la autora de *Legendary Brands*—, los consumidores escuchan atentamente. Cuando las marcas actúan, los consumidores las siguen [...] No son solo construcciones de marketing, son personajes en la vida del consumidor». <sup>28</sup>

Las marcas empezaron a expresarse en 1990 con signos gráficos, logotipos fulgurantes —manzana de Apple, *swoosh* de Nike, arcos de McDonald's, concha de Shell, pictogramas de todo tipo... En una década, el logotipo se convirtió— más aún que la moneda —en el signo de la riqueza. El producto se di-

solvió en la marca. Y la marca se convirtió en un puro valor que resplandecía en el cielo de las Bolsas... «Los de marketing no se equivocan del todo cuando defienden la idea de que los consumidores mantienen un vínculo emocional con las marcas —afirmaba por su lado James Surowiecki—, pero esos vínculos son increíblemente tenues. Los gurús hablan de construir una imagen para crear un “halo” alrededor de los productos de una empresa. Pero ha sido el iPod quien ha llevado a la gente hacia Apple, y no lo contrario».<sup>29</sup>

«*What's in a name?*», se preguntaba Shakespeare en *Romeo y Julieta*. ¿Qué hay en un nombre? «¿Lo que llamamos una rosa perfumaría tanto si tuviera otro nombre?». Ashraf Ramzy, un consultor de marketing entre cuyos clientes se encuentran Nissan, Canon y KLM, recogía su eco en 2006 en un artículo titulado «*What's in a name?*».<sup>30</sup> ¿Qué hay en una marca? ¿Una imagen? ¿Una reputación? ¿En qué consiste ese algo único e inefable que define una empresa para sus clientes y la diferencia de sus competidores? ¿Hay una esencia de la marca? ¿O bien su aura se forma en los roces de la marca con su mercado, durante las campañas publicitarias o en los estantes de los supermercados? ¿En los feroces combates contra sus competidores? Unos veían en la marca una imagen tan abstracta y eterna como posible, una sigla, un significante y no un significado. Otros insistían, al contrario, en su carácter histórico.

En esos debates casi metafísicos nacidos de la constatación del agotamiento del poder prescriptivo de las marcas, estos últimos impusieron su punto de vista, al rebotar con habilidad sobre la ola de protesta de las realidades sociales que escondían los logotipos. Luc Boltanski y Ève Chiapello mostraron que el «espíritu del capitalismo» se renueva integrando las críticas de sus opositores: «Para mantener su poder de movilización, el capitalismo va [...] a extraer recursos fuera de sí mismo, en las creencias que poseen, en un momento dado del tiempo, un poder importante de persuasión».<sup>31</sup> Así pues, el vocabulario y el espíritu del *management* de los años noventa

estaban impregnados de las reivindicaciones cualitativas de los estudiantes del Mayo del 68 contra una sociedad juzgada demasiado materialista, de sus valores (imaginación, autonomía, autenticidad...) e incluso de algunos de sus eslóganes. De ahí el premonitorio y demasiado desconocido: «¡Escóndete, objeto!». O la conminación convertida, treinta años después, en un cliché del marketing: «¿Sois consumidores o participantes?».

Por lo tanto, a finales de los años noventa, Nike ya no hacía soñar. Su nombre, su eslogan, sus productos se habían relacionado con un relato infamante que demonizaba la divina marca. A las preguntas que se planteaban los de marketing, los militantes antimarcas trajeron respuestas inesperadas: bajo los logotipos lisos de las marcas, se transparentaban las obreras indonesias que cosían las zapatillas de Nike, los niños esclavos de Honduras que confeccionaban ropa deportiva para la cadena de distribución Wal-Mart o las jóvenes obreras de Haití que fabricaban los pijamas «Pocahontas» para Disney, tan agotadas que tenían que alimentar a sus bebés con agua azucarada. Eran historias de sufrimiento y de explotación. En junio de 1996, la revista *Life* publicó unas fotografías de niños paquistaníes inclinados sobre balones de fútbol que llevaban el logotipo de Nike. Esas imágenes dieron la vuelta al mundo. Dentro de una marca había historias, y eran historias sucias... La única urgencia, para borrarlas y salvar las marcas, era por lo tanto inventar historias edificantes. ¿Y qué mejor medio para ello que recurrir a los servicios de aquellos que las acusaban?

En agosto de 1999, Amanda Tucker, directora del programa de lucha contra el trabajo infantil de la Organización Mundial del Trabajo, fue reclutada por Nike. En la misma época, Nike encargó un informe a universitarios norteamericanos. Uno de ellos, David M. Boje, un pionero del *organizational storytelling*, había participado en los años noventa en las campañas anti-Nike y había emprendido con sus alumnos un trabajo teórico de deconstrucción de la marca Nike. Según él, las

empresas son organizaciones narrativas, atravesadas por múltiples relatos, y constituyen el terreno de un diálogo constante entre relatos que se oponen o se completan. Desde el interior las trabajan unas apuestas que son tanto narrativas como económicas, financieras e industriales... David Boje se inspiraba tanto en el Roland Barthes narratólogo como en las tesis de Guy Debord sobre la sociedad del espectáculo, así como apelaba a las teorías del semiólogo ruso Mijaíl Bajtine sobre el carácter dialógico o polifónico del relato. Armado con todas estas aportaciones, Boje elaboró el paradigma de una nueva organización posmoderna, en constante mutación, comunicando tanto hacia el exterior como hacia el interior gracias a estrategias alternas de narración y contranarración.

A los relatos de explotación de la mano de obra que habían desmitificado la marca Nike había que oponer otros relatos, una contranarración. La marca ya no se bastaba a sí misma, debía convertirse en vector de historias. Al reformar su política laboral y tomar ciertos compromisos ecologistas, explicaba Boje, Nike se daba una nueva identidad narrativa *just in time*: Nike no estaba volviéndose justa, solo estaba cambiando de relato.<sup>32</sup>

#### LA MARCA ES UN RELATO

Con el cambio de siglo, los responsables de los grandes grupos norteamericanos emprenden por lo tanto ambiciosas empresas de reconstrucción narrativa de sus marcas. Los teóricos del *branding* que les aconsejan se convierten al *storytelling*. Ashraf Ramzy se define así como un *mythmaker*, un hacedor de mitos... En 2002, abrió en Ámsterdam una agencia de asesoría de marketing llamada Narratividad. Su credo: «La gente no compra productos, sino las historias que esos productos representan. Así como tampoco compra marcas, sino los mitos y arquetipos que esas marcas simbolizan».<sup>33</sup> Ramzy ofrece

varios ejemplos, entre ellos el del productor de whisky Chivas Brothers, marca que había perdido su prestigio a finales de los años noventa.

«Chivas era un whisky que bebía vuestro padre, algo que regalabais, pero que no bebíais vosotros mismos. La marca era conocida pero había perdido todo significado para la gente. Queríamos reforzar y alimentar la esencia de nuestra marca, rica y generosa. Los hermanos Chivas habían creado una bebida rica y generosa porque tenían una actitud rica y generosa ante la vida».<sup>34</sup> Para ello, nada mejor que una buena historia. Los comerciales de Chivas decidieron entonces reescribir la historia de la marca. Contrataron a un periodista para contar sus horas de gloria: *The Chivas Legend*, un relato en el que encajan doce episodios de la vida multiseccular del «whisky de doce años».

La historia comienza con la concesión del sello real en el siglo XIX, a raíz de una visita de la reina a Balmoral, la cuna de la marca, cuando Chivas Brothers se convirtió en el proveedor oficial de la corona de Inglaterra. Prosigue con la firma de la malta originaria, salida de las más antiguas destilerías de los Highlands, construidas en 1786. Luego viene la edad de oro de los años cincuenta: Chivas desembarca en Estados Unidos con música de rock'n'roll de fondo, acompañado por las estrellas de la época, Dean Martin, Sammy Davis Jr., Frank Sinatra, etc. Todas estas ficciones «ricamente evocadoras» se funden las unas con las otras, constituyen una única historia, *The Chivas Legend*. Hoy circula por bares y discotecas, divulgada como en los viejos tiempos por *storytellers*, contadores de historias a los que llaman *brand ambassadors*, los embajadores de la marca. «Al crear *The Chivas Legend* —concluye Han Zantingh—, hemos conseguido reconectar nuestro legado y nuestra audiencia. No solo puso término a la decadencia de la marca en un mercado muy competitivo, sino que permitió invertir la tendencia. Nuestras ventas aumentan desde entonces, siguiendo una tasa de dos cifras».<sup>35</sup>

Según Steve Denning, gurú del *storytelling management*, «una marca es esencialmente una relación».<sup>36</sup> Esta relación puede ser tenue, frágil, limitarse a una vaga familiaridad del consumidor con el nombre de la marca o inscribirse en la duración. La paradoja del marketing moderno es, en efecto, que debe fidelizar comportamientos de compra que se han vuelto cambiantes, resbaladizos, imprevisibles. Devolver al consumidor voluble al redil de la marca e incitarle a comprometerse en una relación duradera y emocional. «Díganlo con ficciones», es lo que propone Brand Avocate, una «agencia de marketing relacional» que realiza «minipélicas de tres minutos» que cuentan una historia en la que ponen en escena a los clientes-blanco. «La fuerza de los cuentos nunca se ha desmentido», afirma la revista *L'Entreprise*, que cuenta la experiencia.<sup>37</sup>

Para los de marketing, ya no basta con hacer que una marca sea famosa o familiar para las masas de consumidores anónimos, sino que hay que crear una relación singular, emocional, entre una marca y sus afiliados; un marketing de la relación: «La misión de la gente de marketing de hoy es reagrupar a la gente. No se trata de visibilidad, se trata de compromiso»,<sup>38</sup> afirma Larry Weber, un consultor de marketing especializado en los nuevos medios de comunicación. Para ello, la marca debe volver a encontrar una identidad fuerte y coherente que hable tanto a los consumidores como a los colaboradores de la empresa —empleados, accionistas, proveedores, inversores— y condense en un relato coherente todos los elementos constitutivos de la empresa: su historia, la naturaleza de los productos que fabrica, la calidad del servicio a la clientela, las relaciones laborales, la relación con el medio ambiente...

Un desafío igualmente aceptado, cuenta Ashraf Ramzy, por Scott LaPorta, el director general de Levi Strauss Signature, confrontado al imperativo de reavivar una marca en desaceleración. «Originariamente, éramos una empresa que vendía a los mineros del oro vaqueros con remaches».<sup>39</sup> El mítico héroe de la marca era el *working class hero*, es decir, la clase obrera.

¿Cómo vender una marca a las clases populares cuando Levi Strauss ni siquiera estaba presente en las cadenas *discount* como Wal-Mart o Target? El departamento de marketing de Levi Strauss recogió historias contadas por los clientes de esas cadenas de distribución.

Una joven llamada Heidi, que vivía en una caravana en Pueblo (Colorado), les comentó que podía recorrer kilómetros para comprar una marca, no para ella, que no llevaba, sino para sus hijos. Michael Perman, el director de marketing, le preguntó por qué las marcas eran tan importantes para ella. Contestó que los «chismes de Wal-Mart» eran para los que cobran subsidios; para los pobres, los parados, los pensionistas... «¡Qué momento de verdad! Quería una marca que la respetara. Aquello tenía un valor para ella. Estaba dispuesta a recorrer kilómetros para ello. Consideraba que el canal de la gran distribución era sinónimo de falta de respeto. ¡Qué suerte si podíamos proponerle una oferta que le aportara estima y consideración!».<sup>49</sup> «Este tipo de historias recogidas entre los trabajadores obligados a comprar en ese tipo de tiendas nos ayudó mucho a lanzar Levi Strauss Signature, una marca vendida exclusivamente en las cadenas *discount* —cuenta Scott LaPorta—. Ha permitido a los miembros de la dirección no solo entender, sino adoptar al *working class hero*, que era nuestro cliente originario».<sup>41</sup>

El ejemplo de Levi Strauss lo demuestra: el storytelling no es solo un medio eficaz para comprometer y fidelizar al consumidor. Los comerciales utilizan esta herramienta para comprender lo que los consumidores piensan de la marca. «Los sondeos tradicionales han alcanzado su límite —observaba en septiembre de 2006 la periodista de *Les Échos* Sophie Peters—. Cansados de ser interrogados sobre todo y cualquier cosa, con cuestionarios larguísimos, los sondeos contestan cada vez más a regañadientes incluso cuando les pagan. ¿La nueva arma de la gente de marketing? El *consumer insight*: un enfoque nuevo que hace referencia a los industriales que ponen una cámara en casa de particulares o a aquellos “que incluso llegan a

enviar a asalariados de su empresa a interrogar a consumidores a su domicilio”. El neuro-marketing va aún más allá; utiliza las nuevas técnicas de imágenes médicas para observar la actividad cerebral de los consumidores, sometidos a diferentes estímulos o esquemas narrativos. En TNS Sofres, Michel Reynard observa así una “radicalización, incluso una paranoia de la observación”».42

#### EL «UNIVERSO NARRATIVO» DE LAS MARCAS

En menos de quince años el marketing ha pasado así del producto al logotipo, y luego del logotipo a la *story*; de la imagen de marca (*brand image*) a la historia de marca (*brand story*). Esto es así hasta tal punto que el hermoso título del libro de Naomi Klein, convertido en sinónimo de resistencia a la tiranía de las marcas, podría entenderse hoy como un mandato del neomarketing: ¡*No logo: stories!*

No es que la mercancía y las marcas hayan desaparecido; están ahí, siempre igual de presentes, pero han perdido su estatus de objeto o de imágenes «cosificadas»: nos hablan y nos cautivan, nos cuentan historias que tienen que ver con nuestras expectativas y nuestras visiones del mundo. Cuando son utilizadas en la web, nos transforman a nosotros mismos en *storytellers*, en propagadores de relatos, ya que la fascinación que inspira una buena historia nos empuja a repetirla.

Bárbara B. Stern, profesora en el departamento de marketing de la universidad de Rutgers, ha subrayado la creciente influencia en el marketing de las formas literarias como la balada, la epopeya, las metáforas, la ironía: «Lo que realmente es el marketing de las marcas (*branding*), afirma, es una historia ligada a un producto. Cuando se tiene un producto idéntico a otro producto hay diferentes medios de competir con él. O —y esta es la solución estúpida— se baja el precio o se cambia el valor del producto contando su historia»».43

Hablar de fragmentación de los valores, de pérdida de referencias, de estallido de los códigos de conducta, se ha convertido en una banalidad: ya no sería un producto lo que atraería a los consumidores, ni siquiera un estilo o modo de vida, sino «un universo narrativo». Así, en un periodo de crisis económica, cuando el marketing de la nostalgia evoca el recuerdo recurrente de las edades de oro, moviliza universos fuertemente narrativos, como la marca inglesa de muebles que comercializa la colección Bogart para glorificar la «vuelta a la época de Hollywood más romántica, con mucho estilo y elegancia», o la colección Ernest Hemingway que encarnaría «la reputación y el respeto» que inspira el autor y «su» línea de muebles.<sup>44</sup>

Frente a la pululación de las señales, explica el neomarketing, los consumidores buscarían relatos que les permitan reconstituir universos coherentes. Hoy se estima que los consumidores de los países industrializados están expuestos a unos 3.000 mensajes comerciales al día. Las marcas que quieren destacar frente a este raudal publicitario deben distinguirse imperativamente, como afirma Christian Budtz, autor de *Branding in Practice*: «¿Tiene su sociedad una historia original que contar? ¿Una historia tan honesta, tan cautivadora y tan única que estemos dispuestos a pagar para formar parte de ella? Las marcas deben construirse a partir de una historia, una historia honesta, auténtica y que apele a los valores personales del consumidor...».<sup>45</sup>

Sin embargo, no todo el mundo comparte esta justificación angelical del recurso a la *story*. «Todos los comerciales son unos mentirosos; tanto mejor, porque los consumidores adoran que se les cuenten cuentos», clama más cínicamente el título del *best seller* del gurú Seth Godin.<sup>46</sup> El libro, cuyo título resume el contenido, ofrece numerosos ejemplos: «Están las madres que creen que la felicidad vendrá con el próximo producto educativo que le regalen a su bebé. Están los halterófilos que acarician la esperanza de que el próximo suplemento alimenticio les dé un cuerpo perfecto. Están los ecoló-

gistas que predicen que la próxima innovación científica será la última locura de la humanidad y los xenófobos que juran que los “helicópteros negros” de las Naciones Unidas están a punto de aterrizar en Estados Unidos. Todos estos grupos [...] creen estar en el centro y no en los márgenes de la sociedad y desean apasionadamente que se ocupen de ellos».

Disney tuvo así la idea de comercializar vídeos pedagógicos titulados *Baby Einstein*, destinados a estimular las capacidades cognitivas de los recién nacidos y que supuestamente les asegurarían una ventaja competitiva respecto a los otros bebés, incluso los transformaría en «pequeños Einstein». Estos vídeos, producidos por una filial de Disney, tuvieron un gran éxito y la sociedad recaudó 14 millones de dólares a pesar de la más que dudosa eficacia del producto. La razón es sencilla: estaban menos destinados a los bebés que a sus madres y respondían a las legítimas ambiciones intelectuales que éstas alimentan respecto a sus hijos. Al comprar esos vídeos «pedagógicos», compraban una *success story* para su hijo recién nacido y participaban así en la narración de historias establecida por Disney.<sup>47</sup>

«Al alinear un enunciado con una visión del mundo (y al confundir así deliberadamente las expectativas), comenta Godin, se puede contar fácilmente una historia... [...] Las historias nos permiten mentirnos a nosotros mismos y nuestras mentiras nos ayudan a satisfacer nuestros deseos. Es la historia y no el producto o el servicio que vendéis el que satisface al consumidor».<sup>48</sup> Un ejemplo que ofrece Seth Godin: la noción de inversión ética, «que puede no gustar a todo el mundo», reconoce, pero que permite, al fusionar dos ideas aparentemente conflictivas, abrir la vía a una historia a la que numerosos consumidores prestarán atención. La ONG Acumen Fund, «que reúne lo mejor del mundo caritativo con lo mejor del mundo capitalista, [...] cuenta una historia destinada a seducir a las fundaciones que buscan hacerse un nombre financiando organismos que tengan un enfoque no tradicional de la filantropía».

Toda una serie de oxímoron se convierten a partir de ese momento en viables, se regocija Godin: «sociedad filantrópica sin donación», «inversión social a largo plazo», «rendimiento sobre actividades filantrópicas», «dividendo de capital social»...<sup>49</sup> «Las palabras o las imágenes que utilizáis para contar historias son potentes herramientas. Cuando entran en conflicto las unas con las otras, constituyen un oxímoron. Son incontables las historias contundentes que juegan con esta figura».<sup>50</sup> Esto permite llegar a grupos de consumidores a menudo descuidados, aquellos, cada vez más numerosos, que buscan reconciliar deseos contradictorios; es, en efecto, una buena definición de las neurosis de comprar, ya se den a rienda suelta con el café descafeinado a base de soja de Starbucks o con «cruceiros aventura» en Laponia. Los oxímoron desestabilizan los reflejos de incredulidad o de escepticismo y producen un efecto de sorpresa que intriga, seduce, cautiva. Lo que los teóricos del relato llaman desde Coleridge «suspensión provisional de la incredulidad».

Más globalmente, se invita a los comerciales a que reformen su vocabulario: según Laurence Vincent, deben abandonar el léxico del marketing tradicional y convertirse en *storytellers*; no pensar más en términos de «planes estratégicos», sino concebir la marca como un relato y las «campañas» publicitarias como «secuencias narrativas». No hablar más de consumidores, sino de audiencia. Sustituir los logotipos por personajes...<sup>51</sup>

#### THE DREAM SOCIETY

Sin embargo, la ambición del marketing del siglo XXI ya no se detiene a las puertas del supermercado, sino que abarca el mundo entero. Ya no tiene solo por ambición promover las ventajas de la sociedad de consumo, quiere «producir» una sociedad nueva, otro mundo. Ya no oculta su carácter mesiánico: «Centenares de miles de sudaneses han muerto porque el

marketing no ha dejado oír su voz. Las religiones se marchitan y desaparecen, porque no han elegido bien su marketing». <sup>52</sup> Para Seth Godin, las cosas son simples: «Si los de marketing contaran mejores historias sobre los problemas urgentes de nuestra época, todo el mundo estaría mejor».

El futurólogo danés Rolf Jensen, director del Copenhagen Institute for Futures Studies y autor de *The Dream Society*, <sup>53</sup> va aún más lejos. En 2001, fundó la Dream Company Ltd., de la que dirige el servicio de «Imaginación». Objetivo: persuadir a la mayoría de las empresas mundiales de que estamos pasando de una sociedad a otra. Según él, de aquí al 2020, el próximo estado fundamental de desarrollo de la sociedad será la «era de los sueños». Todos los productos contarán pronto una historia a los consumidores: «La sociedad de los sueños muestra cómo una cultura del consumo como la nuestra cuenta historias a través de los productos que compramos, los transportes, el ocio, las vacaciones, el interior de nuestra casa. [...] En la sociedad de los sueños, nuestro trabajo estará dirigido por historias y emociones». En cuanto al diseñador francés Philippe Starck, ya no se contenta con amueblar los interiores con objetos, quiere dar «más felicidad»: «De aquí a diez años, los objetos funcionales de las casas serán sustituidos por servicios inmateriales. Entonces, nuestras casas estarán llenas solo de cosas sentimentales», explicaba en 2006 a la revista *Metropolitan Home*. <sup>54</sup>

La idea de estar invadido por cosas sentimentales no es necesariamente alegre, sobre todo si estas cosas sentimentales son formas cosificadas de la sociedad mercantil, una perspectiva que se acerca al análisis de Georges Lewi, profesor en HEC,\* quien legitimaba en 1998 el encierro de nuestros contemporáneos en el universo mítico de la mercancía: «Los consumidores de hoy tienen tanta necesidad de creer en sus marcas como los griegos en sus mitos». <sup>55</sup> Al establecer un pa-

\* Alta Escuela de Comercio de Francia. (N. de la t.)

ralelismo entre marcas y mitos, afirmaba que la saga Microsoft funcionaría siguiendo los mismos resortes que el mito de Apolo. El mito de Intel atañería al milagro dionisiaco, mientras que Bouygues presentaría afinidades con Hefaiostos... Según esta óptica, la marca se convertiría en mito cuando entrara en resonancia con las creencias de los consumidores. Tres tiempos escindirían, según él, el ciclo de vida de una marca: en el tiempo del heroísmo, la marca se impone por su diferencia; en el tiempo de la sabiduría, obtiene la confianza; y en el tiempo del mito, adquiere una conciencia. La marca habría demostrado en adelante su legitimidad. Entonces se abriría ante ella una puerta hacia la eternidad... «La resurgencia de los mitos en el seno de nuestra sociedad contemporánea, afirmaba Lewi, se confirma más particularmente en periodos de inseguridad mundializada que estimulan nuestra necesidad de búsqueda de verdad, de sentido de la vida, así como nuestra sed de magia y de misterio», lo cual demostrarían los éxitos comerciales en Occidente de los libros de R. R. Tolkien y J. K. Rowling: «Se trata aquí en efecto de historias y de cuentos que se alimentan de nuestro patrimonio mágico y que hablan a nuestro imaginario mundializado a la vez que nos ofrecen un sentimiento de pertenencia».

Pero este sentimiento de pertenencia no se da sin un cierto «formateo de los espíritus», como explicaba ese mismo año Scott Rosenberg en la revista electrónica *Salon*: «La apoteosis de la ideología del marketing que transfiere el pensamiento promocional desde el nivel de la empresa hasta el de los individuos fuerza a las relaciones más íntimas a entrar en un esquema formateado por el mundo de los negocios».<sup>56</sup> Un desarrollo juzgado como inevitable por Tom Peters, autor en 1997 de un famoso artículo, «The brand called you» ('La marca llamada tú'), en el que afirmaba que estamos llamados a convertirnos en consumidores de nosotros mismos.<sup>57</sup> «My life, my card»: el eslogan de la campaña de American Express consiste así en asociar el uso de la tarjeta de crédito a los epi-

sodios memorables de nuestra vida, hasta hacer de la utilización de la tarjeta uno de esos episodios.

El objetivo del marketing narrativo ya no es simplemente convencer al consumidor de que compre un producto, sino sumergirlo en un universo narrativo, meterlo en un universo creíble. Ya no se trata de seducir o de convencer, sino de producir un efecto de creencia. Ya no se trata de estimular la demanda, sino de ofrecer un relato de vida que propone modelos de conducta integrados que incluyen ciertos actos de compra, a través de verdaderos engranajes narrativos. Ya sea usted viejo o joven, parado o trabajador, con buena salud o enfermo de cáncer, «you are the story», es usted un héroe. El neomarketing opera un desliz semántico sutil: transforma el consumo en distribución teatral. Elija un personaje y le suministraremos los accesorios. Adopte un papel, nos ocuparemos del decorado y el vestuario.

Estamos ante el consumo como única relación con el mundo. Se le atribuye a las marcas los poderes que antaño buscábamos en los mitos o en la droga: sobrepasar el límite, experimentar un yo sin gravedad, volar, planear; ayer eran Ícaro o el LSD, hoy son Nike o Adidas. Las zapatillas deportivas desafían la ley de la gravedad. Los deportes de deslizamiento dan acceso a lo sobrenatural. Tom Clark, el «chamán de las deportivas», explica que «la inspiración del deporte nos permite renacer constantemente». Las marcas son los vectores de un «universo»: abren el camino a un relato ficticio, un mundo puesto en escena y desarrollado por las agencias de «marketing experimental», cuya ambición no es ya responder a necesidades, ni siquiera crearlas, sino hacer converger «visiones del mundo».

La utilización en marketing internacional de arquetipos jungianos universales debería permitir establecer estrategias comerciales uniformizadas a través del mundo. Un ejemplo sorprendente: según un estudio de Booz Allen, efectuado en 2004,<sup>58</sup> el 11 de septiembre no ha modificado la percepción en los países musulmanes de marcas norteamericanas como Nike,

Kraft, Motorola, Exxon-Mobil, Ford, Coca-Cola o Pepsi. Todo lo contrario. Coca-Cola y Pepsi obtuvieron mejores resultados en el 2003, justo en la época de la intervención norteamericana en Irak. Hay mayor hostilidad hacia las marcas norteamericanas en el Reino Unido o en China que en los países musulmanes. Según los autores de este estudio, este resultado sorprendente se explica por el hecho de que el relato de estas marcas norteamericanas se percibe como mundial más que norteamericano. Pero también se entiende por los esfuerzos emprendidos desde los años noventa por las multinacionales para comprender e integrar en su relato global «*the local narrative*», los códigos narrativos de los países musulmanes.

Así, el marketing narrativo confiesa ser una empresa de sincronización de «visiones del mundo» que pueden ser antagónicas en términos políticos o religiosos, pero que se reconcilian en el gran escenario del mercado mundial. El acto de consumir se convierte entonces en un ejercicio de comunicación, incluso de comunión, planetaria: «Por muy blasfemo que pueda parecer —escribía Ashraf Ramzy en 2002—, los consumidores en una economía de mercado obedecen a una misma lógica que preside la comunión de todos los santos en la Iglesia católica: al consumir los símbolos de América, nos comemos el cuerpo del mito más poderoso de todos los tiempos, el sueño americano».<sup>59</sup>

La adopción del storytelling por parte del marketing sobrepasa de lejos una simple recolocación en la promoción de las marcas. Incluye una «visión del mundo», como dicen los teóricos del *management*, y la proyecta en toda la sociedad. No es una simple herramienta, sino una «disciplina» de gestión según Stephen Denning,<sup>60</sup> que fue a mediados de los años noventa uno de los primeros en experimentar técnicas de storytelling en el Banco Mundial. Porque ahí es donde empezó todo...