



YOUNGME MOON

BMW Films

Era agosto del año 2001, Jim McDowell, vicepresidente de comercialización de BMW sentado frente a su computadora reflexionaba acerca de la última campaña de comercialización de BMW:

La gente responde negativamente a la comercialización no pagada por la empresa. Sin embargo, en nuestras películas la aparición de los vehículos de BMW no son acciones gratuitas; son actores en escena. No hay tomas bellas de los automóviles, los autos son golpeados constantemente. Cada automóvil está ahí porque es un actor muy importante en el desarrollo de la trama. Los autos definitivamente se van deshaciendo por el camino. Esto no es nada gratuito.

McDowell decidió seguir adelante y accionó el botón de “play” de la pantalla. En el monitor de la computadora, se desplegó una escena de la película. La escena era parte de la última campaña de publicidad de BMW; cinco películas cortas creadas para Internet, dirigidas por un especializado grupo de directores internacionalmente renombrados, las películas tenían interesantes relatos y habían generado un tremendo “ruido” en la industria.

Dos monjes tibetanos, uno de apenas ocho años de edad, inspeccionan el frío estacionamiento de un patio de embarque. Un conductor frena en un impecable BMW 540i. El monje más joven sube al automóvil. El conductor ajusta su espejo retrovisor para supervisar a su pasajero. Su aliento es tan visible como ellos mismos. Dos juegos más de faros de automóvil aparecen repentinamente en el patio. Una persecución comienza, un fornido Mercedes y un veloz Honda se asocian para entrapar al 540i. El fuego de un arma automática hace erupción, en tanto se escucha música barroca en el fondo; un verdadero “paso en tres” a medianoche “pas-de-trois” se desarrolla en el frío terreno de los contenedores de embarque del astillero.

“Ésta es mi película favorita,” decía McDowell volviéndose de su computadora. “No hay duda, las películas son buenas, quizá demasiado buenas. La pregunta es ¿qué hacemos para repetirlo?”

El caso de LACC número 503-S40 es la versión en español del caso de HBS número 9-502-046. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2003 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

BMW: La Máxima Máquina para Conducir¹

Bayerische Motoren Werke (AG) fue fundada originalmente en 1916 como un fabricante de motores de avión. La BMW ubicada en Munich produjo su primer automóvil en 1929, desde ese momento su enfoque fue convertirse en el fabricante líder de automóviles europeos. Para el año 2001, la posición de BMW en el segmento de lujo/desempeño del mercado global automotriz había sido firmemente establecida. La compañía estaba distribuyendo más de 800.000 automóviles y 74.000 motocicletas anualmente a nivel mundial.

La esencia de BMW eran sus líneas de sedanes. La compañía ofrecía tres series distintas:

- La Serie 3 fue la entrada de BMW a la categoría de sedán. Lanzada en 1975 intentó atraer a los profesionales en creciente desarrollo; como McDowell lo estableció: “Éstas son personas que están logrando el éxito tempranamente en la vida, personas en ascenso.” La Serie 3 correspondía a casi la mitad de las unidades vendidas de BMW y tenía un precio entre 25.000 y 34.000 dólares en 1989.
- La Serie 5 lanzada en 1972 fue el sedán de nivel medio de BMW, representaba cerca del 32% de las unidades vendidas en 1989 con un rango de precio entre 37.000 y 44.000 dólares.
- La Serie 7 lanzada en 1977, fue la más representativa de las líneas de sedanes de BMW, representaba cerca del 16% de las unidades vendidas con un rango de precio entre 54.000 y 70.000 dólares en 1989.

En los inicios de la década de 1970, BMW era considerada por la mayoría de los americanos como un fabricante más en el nicho de automóviles extranjeros. Pero para finales de esos años, BMW empezó a surgir como una de las marcas de lujo más excitantes en América del Norte. (Ver **Anexo 1**, unidades vendidas en Estados Unidos). Esto se debió principalmente a la introducción de su campaña “La máxima máquina de conducir.” Los anuncios de esta campaña destacaban automóviles de BMW conduciéndose a través de las grandes fincas en el campo, estacionados delante de las grandes mansiones, y transportando a las personas a eventos de rigurosa etiqueta. Otros anuncios se enfocaron en el desempeño superior de los BMW, dando énfasis a factores como el extraordinario manejo e ingeniería alemana. Este posicionamiento dual (prestigio+desempeño) atrajo a los jóvenes profesionales urbanos (yuppies), quienes –en una era de “alto consumo”– estaban buscando un automóvil que transmitiera un sentido de poder y estilo, reemplazando a la imagen conservadora y anticuada que se asociaba con Mercedes-Benz, Jaguar, y Cadillac.

Para finales de la década de 1980 y principios de la década de 1990, el mercado de los automóviles de lujo empezó a cambiar en Norteamérica. Un nuevo “pragmatismo” comenzó a reemplazar los eminentes patrones del consumo de principios de la década de 1980, y tristemente para BMW se encontró a sí misma con una imagen pasada de moda como un fabricante de automóviles para “yuppies.” La compañía también afrontaba nueva competencia con la introducción de marcas de automóviles de lujo japonesas. Honda fue el primero en moverse en la categoría alta del mercado con la introducción de Acura en 1986, seguido por Toyota (Lexus) en 1989, y Nissan (Infiniti) en el mismo año.

¹ Alguna de la información de esta sección fue extraída de Robert J. Dolan, “Bayersiche Motoren Werke AG (BMW),” HBS No. 593-082. (Boston Harvard Business School Publishing, 1993) y Susan Fournier, “Launching the BMW Roadster,” HBS No. 597-002. (Boston Harvard Business School Publishing, 1997).

Los fabricantes de automóviles japoneses se distinguieron desde el principio por ofrecer calidad superior, confiabilidad, y servicio a precios más bajos que BMW (Ver **Anexo 2**, comparativo de precios de distribuidores de BMW contra competencia seleccionada). Los automóviles japoneses tenían un conjunto de características muy competitivas; muchas de estas características superiores eran resaltadas por BMW en su publicidad (por ejemplo: frenos ABS, o bolsas de aire), mientras que para las marcas japonesas eran elementos estándar. Además eran vendidos por un número relativamente pequeño de distribuidores exclusivos, quienes podían ofrecer un excelente nivel de servicio, manteniendo al mismo tiempo un volumen de ventas alto. Finalmente, los automóviles japoneses eran promocionados en campañas de publicidad de gran escala que a menudo empujaban a las campañas de BMW; por ejemplo el presupuesto de comercialización de Lexus era cerca del doble del de BMW.

Para 1992 las ventas de BMW estaban sufriendo un significativo declive y los niveles de satisfacción del cliente estaban por debajo de los de Lexus, Infiniti, Acura, y Mercedes.² Lexus se había convertido en el primer lugar de automóviles importados de lujo en el país (ver **Anexo 3**, comparativo de ventas). De hecho, las ventas en Estados Unidos eran tan bajas que había rumores en la industria en el sentido de que BMW se retiraría completamente del país. Lejos de lo anterior, BMW tomó varias medidas para revigorizarse en Norteamérica. Esto incluyó:

1. **La introducción de un número de nuevos modelos en sus series principales.** Lo más notable fue la introducción en 1992 del sedán 325i; lo cual representó un rediseño completo de defensa a defensa. Al año siguiente se introdujo el sedán 740i con motor V-8.
2. **Una agresiva estrategia de precio.** El precio del nuevo 325i fue establecido por debajo de los 30.000 dólares, mientras que el nuevo 740i se estableció por debajo de los 55.000 dólares. Estos precios mantenían la percepción de alto valor que BMW consideraba como la justificación de su marca sobre sus competidores japoneses, pero mantenía los modelos en un porcentaje por arriba del 10% al 15% de un Lexus equipado.
3. **La reorganización de la red de distribuidores.** A principios de la década de 1990, BMW tenía casi 400 distribuidores en Estados Unidos (solamente 106 distribuidores vendían exclusivamente BMW), comparado con alrededor de 150 distribuidores para Lexus e Infiniti, respectivamente. La frustración del distribuidor con BMW era alta, y la calidad de servicio del cliente de los distribuidores de BMW era muy variada. Como resultado, BMW reestructuró su enfoque de manejo de cuenta, y reconceptualizó su "sistema operativo del distribuidor" (SOD) para asegurar una mayor consistencia en la experiencia del cliente a través de los distribuidores.
4. **La introducción de varias series nuevas.** En 1995 se vio el lanzamiento del Z3 roadster, un auto que fue diseñado para "redefinir el ideal de los auténticos deportivos convertibles." Esto fue seguido en 1997 por el lanzamiento del M roadster, y en 1999 lanzaron el Z8 roadster. Para finales de la década de 1990, BMW también había lanzado un automóvil utilitario deportivo (SUV por sus siglas en inglés: Sport Utility Vehicle), el X5.

Al mismo tiempo, la compañía trabajó arduamente para hacer a BMW más apropiada para el mercado norteamericano. McDowell recordaba: "Eran cosas simples como vidrios eléctricos y

² Basado en el importante estudio de J. D. Power Customer Satisfaction, Lexus e Infiniti encabezaban la lista en 1992. La posición de BMW no sólo lo puso detrás de Lexus, Infiniti, Mercedes, y Acura; sino también detrás de Toyota, Audi, Cadillac, Honda, y Buick.

portavaso. Estos elementos eran importantes para los consumidores norteamericanos, pero anteriormente no formaban parte de las especificaciones de diseño de nuestros automóviles.”

Una nueva imagen fue firmemente formulada. El “ADN” de la compañía todavía giraba alrededor de la idea de que BMW producía los más excitantes y lujosos automóviles del mundo y la imagen que permanecía era la de “La máxima máquina de conducir.” Pero los anuncios de BMW se volvieron más agudos y juveniles. Celebraban el placer de conducir un BMW mostrando caminos montañosos con vueltas pronunciadas desde la perspectiva del conductor, con un anuncio que decía: “La felicidad no se encuentra a la vuelta de la esquina, es la esquina.” Como McDowell recuerda: “Apuntaban hacia el tipo de individuo que se convirtió en el centro de nuestra base de clientes: personas brillantes, con un nivel académico alto, con poder adquisitivo, y bien educado, que quiere tener una gran experiencia de manejo.”

Todos estos esfuerzos dieron resultados; en el período de 1996 a 2001 se vio subir las ventas como un cohete. Al final de cuentas, la marca se había recuperado.

El cliente de BMW

En el año 2001, BMW enfrentó una variedad de competidores en la categoría de lujo/desempeño (Mercedes Benz, Jaguar, Lexus, Infiniti, Volvo, Porsche, Audi, Saab, y Ferrari). Los vehículos en esta categoría compartían un número de características comunes. Todos ellos resaltaban su diseño elegante, su alto desempeño, y los elementos tecnológicos más actuales de conducción y seguridad. Sin embargo, cada fabricante buscaba establecer una posición única en el mercado. (Ver **Anexo 4**, descripción breve de los competidores de BMW. Ver **Anexo 5**, información acerca de la imagen de BMW comparado con la competencia.)

A pesar del cada vez más saturado mercado de los automóviles de lujo, BMW creía que su consumidor objetivo era fundamentalmente diferente al de sus competidores. Como McDowell lo describía:

No creemos que alguien más atienda el perfil psicológico que nosotros atendemos. Tomemos a Mercedes Benz como ejemplo, la gente compra un Mercedes porque se preocupa por su estatus, y el Mercedes dice “He llegado.” Volvo es otro ejemplo: la gente compra un Volvo porque lo considera muy sensible y práctico, y además están impresionados con el concepto de seguridad. BMW está dirigido a un tipo diferente de mentalidad. Realmente nadie está jugando en nuestro terreno. Porsche viene cerca, pero ellos son más de nicho que nosotros.

El cliente promedio de BMW era de alrededor de 46 años de edad, con un ingreso promedio de cerca de 150.000 dólares. La mayoría de los clientes de BMW tenían una buena formación académica, casados y sin hijos. Dos tercios eran hombres (Ver **Anexo 6**, Información demográfica comparada con la competencia). Más allá de esto, BMW realizaba constantemente investigaciones de mercado para sondear los gustos, personalidades, y estilos de vida de su base de clientes objetivo. Tal como McDowell resaltaba: “Los clientes de BMW son ese tipo de gente muy activa, tanto que a menudo nosotros bromeábamos diciendo que la mejor forma de encontrar un cliente prospecto sería teniendo visión de rayos X. Si pudiéramos ver a través del portaequipaje de sus automóviles y determinar si había artículos deportivos adentro, entonces sabríamos si era un prospecto para nosotros.”

De hecho, BMW es atractivo “al tipo de gente con tendencia a ser líder, que trabajaban arduamente y alcanzaban sus metas muy temprano en la vida.” Ellos tienden a ser muy activos y a practicar deportes que forman parte de su rutina diaria. McDowell detallaba:

Se caracterizan por ser tan exigentes con la gente que está alrededor de ellos como con ellos mismos. Dado que trabajan duro, su tiempo libre es extremadamente valioso, y son especialmente exigentes con lo que está a su alrededor en ese lapso. Son gente conocedora del detalle y se preocupan por la forma en que las cosas están ensambladas. Están dispuestos a pagar más para conseguir un producto absolutamente perfecto, contrariamente a que sólo sea un muy buen producto.

Sus sentimientos acerca de conducir eran muy específicos. McDowell continuaba:

Mucha de esta gente toma en cuenta la hora o dos que pasan manejando su auto al día, considerándola como una de las cosas más placenteras de su tiempo. Es cuando tienen absoluto control. Muchos de ellos acostumbran levantarse temprano los sábados y domingos para hacer un largo paseo. Tomarán un largo camino para llegar a la interestatal, solamente por el placer de conducir.

Generalmente les gusta la experiencia de manejar. Esto les da un sentimiento maravilloso de expresión personal. Por ejemplo, algunas de nuestras investigaciones nos dicen que cuando un conductor de BMW regresa de un viaje de negocios, sabe que “está en casa,” en cuanto ve su automóvil en el estacionamiento del aeropuerto.

La tecnología es importante para el cliente de BMW. De hecho, BMW estaba en la categoría de “más alto” en términos de frecuencia de compradores que usan Internet, y aproximadamente el 85% de los compradores acudieron a Internet antes de comprar su BMW. Como McDowell notaba: “Considerando que cuentan con poco tiempo y viajan mucho, es incuestionable que usen Internet muy frecuentemente.”

Adicionalmente, los clientes de BMW tienden a ser muy leales a la marca, comprando diferentes modelos de BMW en el transcurso de su vida. (Ver **Anexo 7**, información adicional acerca de lealtad a la marca):

Mucha gente se siente inmediatamente atraída por BMW a través de la Serie 3. Tienen una maravillosa relación con la Serie 3. Su siguiente vehículo sería un nuevo Serie 3, o no sería un BMW. Cuando perdemos clientes en esta etapa, generalmente es porque se encuentran en un punto de sus vidas donde están buscando un tipo diferente de automóvil –como una camioneta pick-up o minivan o un pequeño SUV–, cosas que nosotros no construimos.

Una vez que esta etapa de su vida ha pasado, tratamos de recuperar al cliente, ya sea con un Serie 3, un M3, un Serie 5, o un X5. No sabemos exactamente donde encajan en nuestro portafolio de productos, pero sentimos que los podemos traer de regreso. Y entonces, cuando alguien deja un Serie 3 por un Serie 5 son buenos candidatos para ir del Serie 5 a un Serie 7. Esos son el tipo de personas que han permanecido con el concepto básico de los sedán a lo largo del tiempo.

Acercamiento a la comercialización del BMW

Debido al tamaño de la compañía y al presupuesto limitado de comercialización, cada campaña comercial de BMW debía tener un impacto máximo. Como McDowell explicaba:

BMW introduce muchos más productos nuevos cada año de los que podríamos apoyar dado nuestro presupuesto de comercialización. Somos una compañía pequeña y divertida. Tenemos una gran imagen de marca y una participación de mercado relativamente pequeña, y

para ganar esa pequeña participación de mercado tenemos una enorme variedad de modelos; y eso significa que con un presupuesto relativamente modesto, debemos introducir muchos productos.

En años recientes, BMW ha dedicado una mayor cantidad de atención a las campañas de publicidad no-tradicionales. Su primera campaña no tradicional había acompañado el lanzamiento del Z3 roadster, el primer BMW fabricado fuera de Alemania. “Este vehículo fue de aspecto absolutamente mágico, en un segmento premium donde nadie participaba activamente en ese momento.” McDowell recordaba: “Sabíamos que sería un éxito, así que nos preguntamos ¿hacemos una introducción normal? o ¿tomamos esta oportunidad para tratar de construir la marca con algo mucho más atrevido, más grande, y mucho más vital?”

El resultado fue la colocación del producto en un alto perfil –una aparición virtual de camafeo– en una película de James Bond, “Golden Eye.” El camafeo cinematográfico fue apoyado por una serie de anuncios tradicionales que destacan escenas de la película. Como McDowell explicaba: “Se quería lograr un balance; crear una sinergia a través de diferentes medios de comunicación.” Continua diciendo:

Éste fue un gran punto de evolución para la compañía. Llegó exactamente en el momento en que nuestras ventas empezaban a surgir y por primera vez alcanzamos a Mercedes-Benz – una de nuestras metas internas más importantes-. Esto se atribuye al impulso que adquirió la marca BMW.

El éxito de la campaña del Z3 llevó a varios “imitadores” a repetir la estrategia en otras películas patrocinadas por otros fabricantes de automóviles. BMW continuó con la campaña de Golden Eye con una segunda película de James Bond, esta vez para la Serie 7, (BMW también lanzó la motocicleta tipo Cruiser). “El mañana nunca muere (Tomorrow Never Dies),” McDowell admitió que esta segunda campaña careció del impacto de la primera:

Sabíamos que no brincaría tan alto en la mente de la gente. Como con muchas cosas en la vida, hay una ventaja para el primero que se mueve. Quien tiene la oportunidad de hacerlo primero consigue toda la atención, y nunca es lo mismo la segunda o la tercera vez que alguien intenta hacerlo.

Sin embargo, la compañía se ha convertido en un “creyente” de los esquemas de publicidad no tradicionales. McDowell de nuevo:

Ahora cada vez que tenemos una nueva iniciativa nos preguntamos ¿es esto algo que necesitaría un esquema tradicional o es algo que necesita una publicidad no tradicional? Hay que tener en mente que nosotros nunca pararemos de hacer publicidad tradicional, para algunos propósitos, nada es tan efectivo. Por otro lado, reconocemos que en algunos casos una publicidad no tradicional causará mucho más alto impacto. En estos casos el verdadero reto para nosotros es llegar con una muy buena idea no-tradicional. Sólo que allá afuera no hay muchas ideas buenas.

El Desarrollo de las Películas de BMW

A principios del año 2000, una oportunidad interesante surgió para BMW. Las ventas de BMW fueron las más altas registradas en los Estados Unidos y la marca había estado más fuerte que nunca (ver **Anexo 8**). Como McDowell explicaba: Sin nuevos productos que lanzar en los siguientes seis meses,

Tuvimos este increíble lujo, este período donde no teníamos qué decirle a la gente acerca de un nuevo producto. Normalmente cuando lanzamos un producto nuevo tenemos la responsabilidad de decirlo, y además reforzar la marca en la misma comunicación. Por supuesto, mientras más cosas se tratan de decir en un anuncio más se diluye el mensaje.

Pero ahora teníamos este escaparate donde no lanzábamos ningún producto nuevo. En otras palabras, tuvimos la oportunidad de dedicarnos por completo a la marca. Lo que lo hizo aún más interesante fue el hecho de que realmente no había ninguna debilidad seria con la marca. Nos pudimos dar el lujo de simplemente concentrarnos en la marca. ¿Cómo poder mostrar de la mejor manera a la gente lo que hace a un BMW ser un BMW? ¿Qué tipo de cosas podemos dirigir desde una perspectiva global de la marca?

Después de una serie de sesiones de lluvia de ideas, un par de ideas no tradicionales comenzaron a surgir. Una de ellas era producir una serie de películas cortas. La otra era incorporar el Internet dentro de la campaña publicitaria. Después de un tiempo, las dos ideas se mezclaron para producir una serie de películas cortas por Internet. McDowell recuerda:

Lo que nos emocionaba acerca de la idea fue que sabíamos que nos enfrentábamos a un género completamente nuevo, una nueva manera de comunicar nuestra marca al mundo. Sabíamos también que si producíamos varias películas cortas para Internet, no serían vistas por la misma cantidad de gente que las vería, digamos en anuncios por televisión abierta. Pero creíamos que lo que perderíamos en términos de tamaño de audiencia podría recuperarse en términos de involucramiento. En otras palabras, nuestra meta era producir la cosa más emocionante y divertida que la gente jamás hubiera visto salir de su computadora. Pensamos ¿no sería grandioso si la primera vez que la gente viese algo increíblemente emocionante salir de sus computadoras, las asociaran con nuestros BMW? Estábamos convencidos que podíamos crear algo tan envolvente que la gente recordaría esta experiencia 10 años después.

Una vez que fue tomada la decisión para crear las películas cortas, el asociado publicitario de BMW, Fallon –ubicado en Minneapolis–, recomendó que Anonymous Productions formara parte como socio. Juntos, el equipo de trabajo para producir un total de 15 guiones que oscilaban entre seis a 12 minutos de duración. El personaje central en cada una de las películas era un conductor profesional, quien ayudaba a la gente a salir de circunstancias difíciles.

Una vez que los guiones fueron producidos, Anonymous Productions, que estaba bien relacionada dentro de la comunidad de Hollywood, se acercó a los individuos de esta comunidad para dirigir las películas cortas. McDowell recordaba:

Nos acercamos a la gente que pensamos sería la ideal para realizar esta labor, de mente abierta para la idea. En la medida que esto se daba, era mucho más fácil orientar a los directores de lo que uno hubiera pensado. Nuestra proposición de valor para ellos era bastante simple: tenían una oportunidad para trabajar en un género completamente nuevo para un patrocinador que era sinónimo de calidad. Quisimos lo mejor en todo: los mejores directores, los mejores actores y los mejores valores de producción.

El grupo final de directores incluyó algunos de los principales nombres de Hollywood: John Frankenheimer, Ang Lee, Wong Kar Wai, Guy Ritchie, y Alejandro González Iñárritu. A cada uno de ellos se les permitió elegir uno de los 15 guiones para convertirlo en una película corta de seis minutos. Se les dio a los directores completo control creativo sobre el contenido y la dirección. Como McDowell explicaba:

Esto no fue algo fácil de hacer, iba en contra de nuestro instinto. Normalmente cuando producimos un anuncio somos muy precisos acerca de todo. Eliminaríamos tomas por mínimos detalles, por ejemplo, si el conductor se acercó demasiado al centro de la línea, o porque no se observa si las personas están usando los cinturones de seguridad, o si la toma del vehículo no es la más favorecedora. Pero sabíamos que lo más importante en estas películas era que tenían que ser forzosamente entretenidas o divertidas. Por lo tanto, permitimos a los directores hacer cosas que nunca hubiéramos permitido hacer en un anuncio.

El resultado final fue una serie de cinco películas tituladas colectivamente "The Hire." En total costaron a la compañía cerca de 15 millones de dólares en producción,³ y cada una estelarizada por el actor británico Clive Owen como un conductor profesional contratado para ayudar a salir a alguien de una situación difícil. Las películas no sólo dieron importancia a una variedad de modelos de BMW, sino también presentaron a varios actores muy conocidos, incluyendo a Mickey Rourke, Madonna y Stellan Skarsgaard. Las películas se lanzaron una a una, y variaron significativamente en términos de humor y tono. (Ver **Apéndice A** para las descripciones de las cinco películas.)

Las películas podían ser vistas solamente a través de www.bmwfilms.com (ver **Anexo 9**). Adicionalmente se prepararon avances de 30 segundos para la audiencia televisiva. Para los confiados televidentes estos avances aparentaban ser simplemente cortos de películas normales, como los del cine. La diferencia clave: la palabra "BMWFilms," que desplegaba prominentemente como el título de la compañía productora de "las películas," y el avance terminaba dirigiendo a los televidentes al sitio de la red BMWFilms. "La publicidad era estratégica," explica McDowell:

El proceso total dependía de una cierta cantidad de desconcierto. Eso era parte de la belleza del nombre BMWFilms, que era un nombre disociador. Los anuncios eran disociadores en el sentido que fueron hechos al estilo de avances de película, pero entonces el chiste era que si usted se interesaba en lo que estaba viendo, acabaría comprendiendo que la película no se estaba exhibiendo en un cine cercano. Sino que usted tenía que ir al sitio de la red para poder verlo. Esto fue lo que lo hizo tan provocativo; fue una llamada a la acción para las personas.

Al final, todo esto fue congruente a como trabaja la marca BMW. Somos una marca polarizada. Sin tener en cuenta si las personas nos aman o nos rechazan, hemos alcanzado un lugar muy definido en su mente. Esto nos da la flexibilidad para ser un poco más provocativos; un poco más interesantes en términos de algunas de las cosas que hacemos.

Si un espectador decide visitar el sitio de la red para ver la película en su totalidad, él o ella tienen que (1) conectarse al sitio y registrarse (2) bajar el software apropiado (Quick Time o RealPlayer) en caso de que no lo tuvieran todavía, y (3) "correr" la película en la computadora (una conexión de banda ancha proporciona la mejor experiencia; observar la película vía módem resultaba en retrasos de tiempo significativos que a menudo interrumpía la película). Para una experiencia de más alta calidad, los espectadores podían también descargar una versión gratis del reproductor de BMWFilm, junto con copias de cualquiera de las cinco películas. Usando la aplicación de este reproductor, los espectadores podían ver las versiones que obtuvieron a través de su computadora sin necesidad de estar conectados a Internet.

³ Estimado de HBS. Una campaña de publicidad tradicional cuesta a BMW aproximadamente 1,5 millones de dólares para el desarrollo creativo.

Los primeros resultados

Para agosto, BMW había conectado a más de 9 millones de espectadores en su sitio bmwfilms.com (ver **Anexo 10** para información adicional acerca de los visitantes de BMWFilm.com). Los comentarios registrados por los visitantes al sitio fueron universalmente positivos: “BMW reanimó la fiesta”, “Absolutamente fantástico”, “Oh, muy actual”, “Claramente ubica a BMW aparte de sus competidores.” “Excelente herramienta de comercialización;” “¡Excelente elección de directores!” y “Mi próximo automóvil será un BMW con la ayuda de Dios.” Otros fueron más profundos:

Por favor pasen este mensaje a los amigos de comercialización: La serie de películas consiguió que este devoto Audi-admirador actualmente considere un BMW para mi próxima compra. El manejo único eliminó mucho del estigma que yo previamente asociaba con BMW (el símbolo de estatus, máquina del “yuppie”, etcétera) En términos de cortejar a un público más joven, Benz está muerto comparado con ustedes (y Audi por supuesto). Realmente votaré por ustedes en Le Mans este año.

Otro admirador escribió:

¡Imponente! Les dije a todos mis amigos que visitaran el sitio...WOW! Qué impactante manera de demostrar lo que BMW puede hacer. No sabía que tuvieran máquinas con tan asombroso desempeño. Ahora veo a BMW bajo una luz completamente diferente GRANDIOSO MATERIAL. Consideraré definitivamente un BMW para mi próxima compra. ¡Mantengan este FANTÁSTICO trabajo que redefine la experiencia automotriz. BRAVO!!

Y:

¡Estoy muy impresionado! Qué manera de comercializar una gran línea de automóviles. Estoy cautivado no solamente por las películas, sino también por los vehículos. Las películas le dan al espectador la oportunidad de ver a los BMW puestos a prueba. Actualmente estoy buscando un automóvil nuevo y estaba decidiendo entre un Lexus IS300 o el Acura tipo TL S, o el BMW 330. ¡Creo que ya me decidí, gracias a John Frankenheimer, Ang Lee, y a BMW!

Un neoyorkino de 20 años de edad escribió:

Creo que la serie completa Hire es una gran idea, BMW permitió a los directores hacer lo que quisieron y no estaban constantemente empujando el logo de BMW en la cara, o cosas así... Total, creo que las series Hire son grandiosas y es algo que me gustaría ver que pase otra vez en el futuro, quizá con diferentes directores o con otra compañía.

Quizá la más convincente respuesta vino del admirador que escribió: “Me hicieron dar el anticipo para un M3.”

La respuesta de los medios de comunicación fue similarmente positiva. Por ejemplo:

- *The New York Times*: “Brillantemente efectiva,” “Elegante,” y “The Hire es lo que el cine podría ser si alguien decidiera darle a James Bond alma.”⁴

⁴ Elvis Mitchell, crítico de Notebook: “Honk If You’ve Seen These Online Films; BMW hopes That Its Mini-Movies by Master Filmmakers Will Sell Cars”, *The New York Times*, 26 de junio del año 2001.

- *Time*: “Lo último en medios, lo último en construcción de marca.”⁵
- *Variety*: “**** Espeluznante.”⁶

(Ver **Anexo 11**. Extractos de la respuesta de los medios.)

Como McDowell lo describía:

Sobrepasó cualquier cosa que originalmente anticipamos, sin duda, en gran variedad de dimensiones. El nivel de actividad de la prensa fue diez veces el esperado. Otra cosa que tampoco anticipamos fue: cuán grandioso es el factor “comunicación personal” una vez que alguien conseguía bajar una película a su computadora la mostraba a alguien más. Tenemos esta increíble anécdota: alguien que bajaba la película a su computadora invitaba a otras personas a verla en su casa.

¿Que se Repita la Ejecución?

Viendo hacia adelante, la pregunta clave para McDowell era si continuar construyendo en la idea de BMWFilms, o empezar buscando nuevas ideas para la próxima campaña de BMW. McDowell consideraba sus diversas opciones:

1. La primera opción era simplemente “ordeñar” las cinco películas existentes haciéndolas disponibles a una audiencia más amplia: “Las películas son realmente sorprendentes, piezas de arte y es casi una lástima que exista gente que no las ha visto todavía.” Por ejemplo, la compañía podría distribuir las películas cortas en cines, y exhibirlas junto a los avances de otros estrenos antes de la presentación principal. Adicionalmente algunas de las películas han sido editadas para ser vistas en Internet, existe la oportunidad de hacerlas versiones largas de duración completa disponibles en formato DVD. McDowell explicaba: Podríamos tener disponibles los DVD en nuestras distribuidoras, así como insertarlos en revistas selectas. De esta manera haríamos las películas disponibles para personas que no tengan acceso a Internet de alta velocidad.”
2. La segunda opción era continuar desarrollando series de películas cortas, todas resaltando a “The Hire” con el actor Clive Owen. Como McDowell señaló, casi el 90% de los visitantes a nuestro sitio de la red BMWFilms pedían más películas.

No hay duda que existe el apetito para más de cinco películas. Si hiciéramos otras cinco películas relativamente rápido, no creo que nos estaríamos repitiendo, más bien, la inercia detrás de esta campaña recomendaría continuar construyendo. Si tomamos esta opción podríamos continuar produciendo películas cortas indefinidamente, o bien podríamos detenernos después de realizar una cartera de 10 ó 12 películas. Las series serían “un juego de colección.”

Si observas, muchos de los grandes eventos –por ejemplo la serie televisiva inglesa *Fawlty Towers*– tuvo una serie de episodios. Solamente 12 pero llegó a ser un clásico. Esto me dice

⁵ Richard Corliss “Log On A Drive-In Movie: Top directors make spiffy films for the Internet, and the real hero is a German luxury sedan,” *Time*, 7 de mayo de 2001.

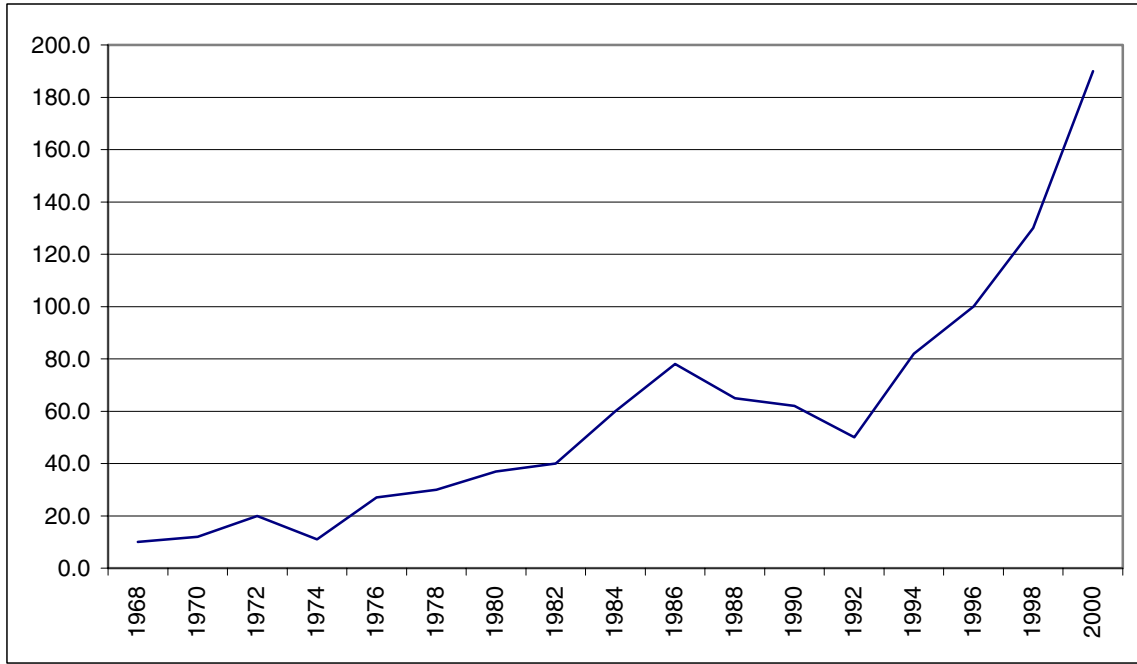
⁶ Marc Graser, “BMWFilms.com”, *Variety*, 3 de mayo de 2001.

que si realizáramos 10 ó 12 películas cortas, podríamos realmente hacer historia, algo que tiene la masa crítica para volverse un clásico.

3. La tercera opción que se consideró fue quizá la más radical: el desarrollo de una película de cine de largo metraje que se exhibiría en cines alrededor del país. McDowell explicó el razonamiento de esta opción: Lo que realmente nos sorprendió de esta campaña es cómo la gente llega a estar involucrada con el personaje del conductor (Clive Owen) y sus personalidades en las películas. Millones de personas tienen una conexión emocional con este personaje. Así que hemos tenido a muchos espectadores rogándonos que produjéramos una película de dos horas de duración para contar la historia completa de principio a fin.
4. La opción final era no hacer nada, es decir, simplemente pasar a lo siguiente, lo que sea que esto fuera, McDowell ya había oído rumores de que alguno de sus competidores estaban tratando de realizar sus propios proyectos de películas, lo que significaba que el género estaba empezando a atestarse con los intentos de los imitadores. Además, la experiencia de *Golden Eye*, había enseñado a la compañía que las ejecuciones repetidas raramente logran el éxito original; como McDowell lo señalaba: “Lo último que queremos hacer es retroceder e intentar repetir la historia. Parte de mí me dice que tenemos que hacer algo significativamente diferente la próxima vez, o lo que vamos a conseguir es disminuir rendimiento.”

McDowell continuó:

Siempre hemos creído que el futuro pertenece a los ágiles. Tú ves esto en nuestros autos y lo ves en nuestra comercialización. El reto, por supuesto está en identificar “qué nueva cosa radical va a suceder” lo que va a ser. Eso es el tipo de cosas que no necesariamente aprendes en *Marketing 101*.

Anexo 1 Unidades de venta de BMW 1968-2000 (en miles)

Fuente: Adaptada de Autodata y varias ediciones de Ward Automotive Yearbook.

Anexo 2 Precios base aproximados del año 2001

Marca	Nivel Inicial	Nivel Medio	Nivel Alto
BMW	325i \$27.635	530i \$40.045	740iL \$67.545
Acura	Integra Sedán \$22.080	TL 3.2 \$29.030	RL 3.5 \$42.630
Infiniti	G20 \$21.940	I30 \$30.260	Q45 \$49.440
Lexus	IS 300 \$31.350	GS 300 \$39.150	LS430 \$54.750
Mercedes	C-240 \$30.595	E320 \$48.495	S430 \$71.445
Porsche ^a	Boxster \$42.865	911 Carrera \$67.265	911 Carrera 4 Turbo AWD \$111.765
Audi	A4 (1.8L 4 cyl.) \$25.115	A6 (2.8L) \$34.975	A8 L \$68.475
Saab	9-3 \$27.995	9-5 SE V6 \$39.225	
Volvo	S40 S (1.9L 4 cyl.) \$24.175	S60 T5 \$32.475	S80 T6 (Executive) \$49.375
Jaguar	X-Type (2.5) ^b \$30.595	S-Type (3.0) \$44.250	XJ8 (VDP) \$69.345

Fuente: Adaptada de Edmunds.com.

Notas:

^aNo sedanes.

^bModelos del año 2002.

Anexo 3 Unidades vendidas en Estados Unidos de BMW comparadas con su competencia selecta (en miles de unidades)

Marca	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ^a	1996 ^b	1997 ^c	1998	1999 ^d	2000 ^e	2001
Acura		52,9	109,5	128,2	142,1	138,4	143,7	120,1	108,3	112,1	97,3	108,0	108,1	200,4	118,0	142,7	170,5
Infiniti					1,7	24,0	34,9	44,4	50,5	51,4	58,6	55,9	65,5	63,5	72,6	78,3	71,4
Lexus					16,3	63,5	71,2	92,9	94,7	87,4	79,3	81,5	97,5	156,2	185,9	106,0	224,0
BMW	87,9	96,8	87,8	73,4	64,9	63,6	53,3	65,7	78,0	84,5	93,3	105,6	122,4	131,5	153,6	189,4	213,1
Mercedes	86,9	99,3	89,9	83,7	75,7	78,4	58,9	63,3	61,9	73,0	76,8	90,8	122,2	170,2	189,4	205,6	206,6
Porsche	25,3	30,5	23,6	15,7	9,5	9,1	4,4	4,1	3,7	5,8	5,8	7,2	13,0	17,2	20,9	22,4	23,0
Audi	74,2	59,8	41,3	22,9	21,3	21,1	12,3	14,8	12,5	12,6	18,1	27,4	34,2	47,5	66,0	80,4	83,2
Saab	39,3	48,3	45,1	38,5	31,6	26,4	26,1	26,5	18,8	21,7	25,6	28,4	28,4	30,8	39,5	39,5	37,5
Volvo	104,3	113,3	106,5	98,5	102,6	89,9	67,7	67,9	73,0	81,8	88,5	88,6	90,9	101,2	116,7	123,2	125,7
Jaguar	20,5	24,5	22,9	20,7	18,7	18,7	9,4	8,7	12,7	15,2	18,1	17,9	19,5	22,5	35,0	43,7	44,5

Fuente: Adaptada de *Autodata*, and *Ward's Automotive Yearbook*, Varias ediciones.

Notas:

^a Acura ventas combinadas automóviles y camionetas de 1995 – 2001.

^b Infiniti, Lexus ventas combinadas automóviles y camionetas de 1996 – 2001.

^c Mercedes ventas combinadas automóviles y camionetas de 1997 – 2001.

^d BMW ventas combinadas automóviles y camionetas de 1999 – 2001.

^e Volvo ventas combinadas automóviles y camionetas de 2000 – 2001.

Anexo 4 Breve descripción de competidores selectos

Mercedes-Benz: Mercedes tenía una imagen clásica, bien establecida de prestigio y estatus. Cada una de las clases de Mercedes tenían larga historia; la SL se lanzó en 1954; la Serie E se lanzó primero en 1958. Con cuatro clases en el año 2000 (el C-Class, E-Class, M-Class (SUV) y S-Class sedanes), los automóviles de Mercedes fueron considerados más cómodos, pero más conservadores que los automóviles BMW. La publicidad de Mercedes fue de prestigio –orientada tradicionalmente– y se enfoca primero al lujo, y segundo al desempeño. Sin embargo, a mediados de la década de 1990, la compañía estaba experimentando con temas más jóvenes y modernos, y música para promover sus automóviles a un grupo demográfico más joven. Para el año 2000, Mercedes estaba promoviendo su C-Class relanzada con el lema "Disfruta hoy, es más tarde de lo que piensas."

Jaguar: Jaguar buscaba promover una forma eterna y una herencia clásica con sus automóviles. Distinguiéndose tradicionalmente por sus lujosos interiores y la atención a los detalles de estilo, los automóviles de Jaguar estaban dirigidos a consumidores maduros y conservadores. Sin embargo, para el año 2001, la compañía estaba promoviendo un sedán compacto, deportivo, lujoso, y completamente nuevo (el X-type) para consumidores más jóvenes. Con un costo aproximado de 30.000 dólares, el automóvil se promovió por medio de anuncios de televisión con cantantes famosos como Shirley Bassey, Sting, y los Propellerheads.

Volvo: Volvo competía en su percepción de seguridad y confort. El diseño esbelto reforzó su imagen de marca práctica. Recientemente, Volvo había agregado líneas más económicas a su modelo Línea (los S40 y V40) para atraer a clientes de menor poder adquisitivo. La publicidad de Volvo resaltó calidad de vida de forma consistente, seguridad para las familias con niños, y el viaje cómodo en todos los climas y en todos los terrenos.

Porsche: El primer Porsche 911 fue introducido en el año 1963, lanzando así esta marca clásica de autos deportivos. Porsche solamente hizo dos automóviles –el 911 y el Boxter–, pero un compromiso hacia lo clásico a captar la atención visual y un alto desempeño ha asegurado a la compañía un sólido nicho representativo del automóvil de carreras que cualquier persona desearía para su uso cotidiano. Diversión, pasión, emoción, y exclusividad eran centrales en la marca. Dos nuevas adiciones al modelo [line-up](#) estaba planeándose: El Porsche Cayenne, un deportivo utilitario desarrollado junto con Volkswagen, estaba preparándose para distribuidores en el año 2003; y el concepto de un automóvil de carreras GT, el cual si se construye tendría un precio de 300.000 dólares.

Audi: Fundada en Colonia, Alemania, en 1899, Audi tenía una larga tradición de tecnología innovadora en la industria automotriz. Su primer sedán en la categoría lujo desempeño, el A4; recientemente diseñado para su lanzamiento en el año 2000, había sido proclamado por algunos como el "Estándar de Oro entre los vehículos de lujo."^aEl lanzamiento del TT en 1998 y el Roadster en 1999, y el rediseño de la línea entera de modelos de Audi, detallado con cromo y líneas retro, ayudó a la percepción de este automóvil como un auto de lujo, de estilo, y de alto desempeño.

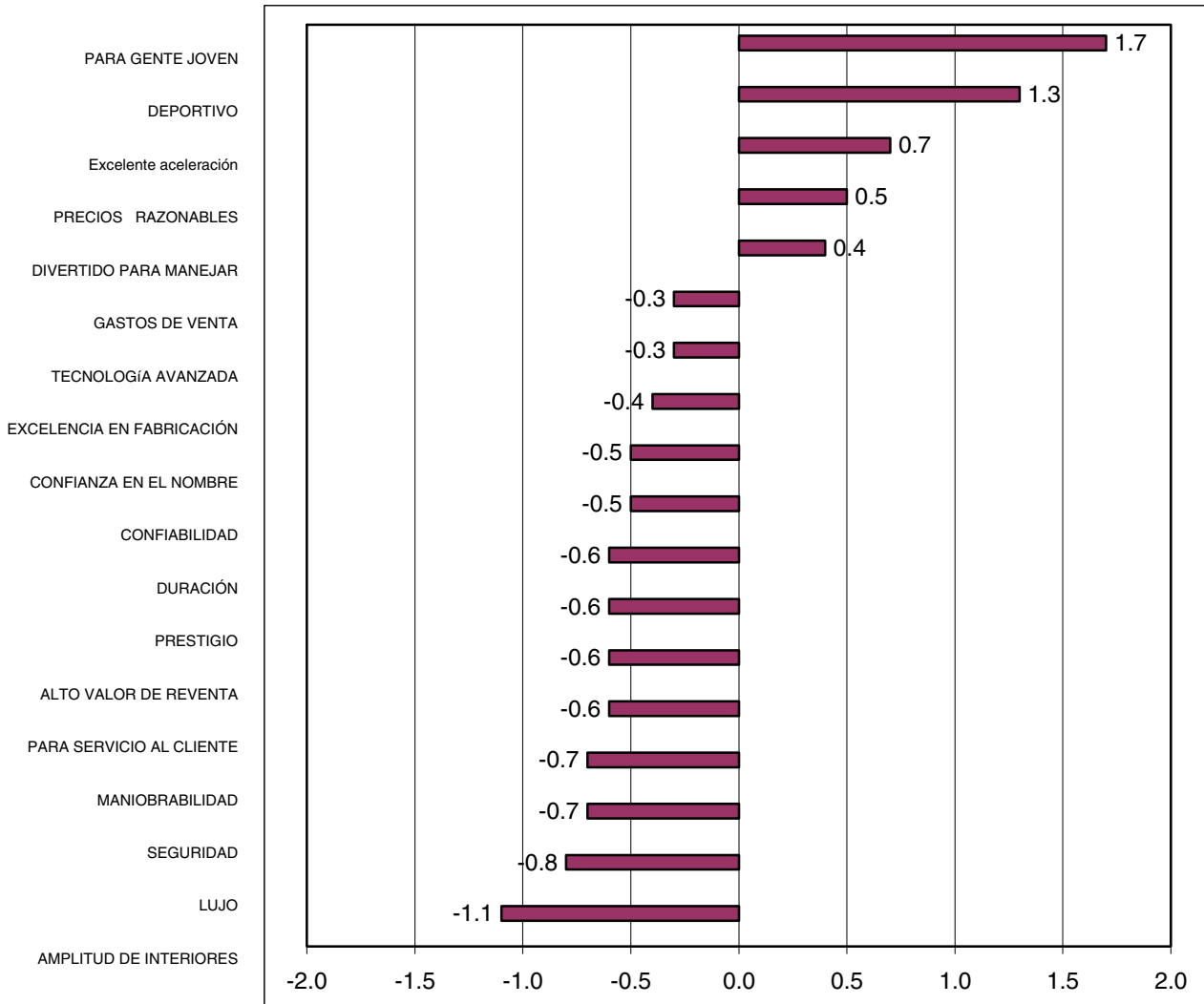
Saab: Como Audi, Saab enfatiza deportividad y manejo, pero a un precio más económico. Adicionalmente, su herencia sueca y su estilo único crearon una imagen más individualista para esta marca. El clásico sedán Saab 900 fue lanzado por primera vez en 1978, seguido en el año de 1984 por un más espacioso 9000. Los modelos más recientes mantuvieron la reputación de la compañía de calidad, desempeño, y seguridad, mientras mantenía su característica imagen de rareza.

Fuente: - Investigación del escritor del caso.

Notas:

^a Edmunds.com

Anexo 5a Mapa de fuerzas y debilidades de imagen: BMW vs. Mercedes Benz (2º. cuatrimestre, 2001)

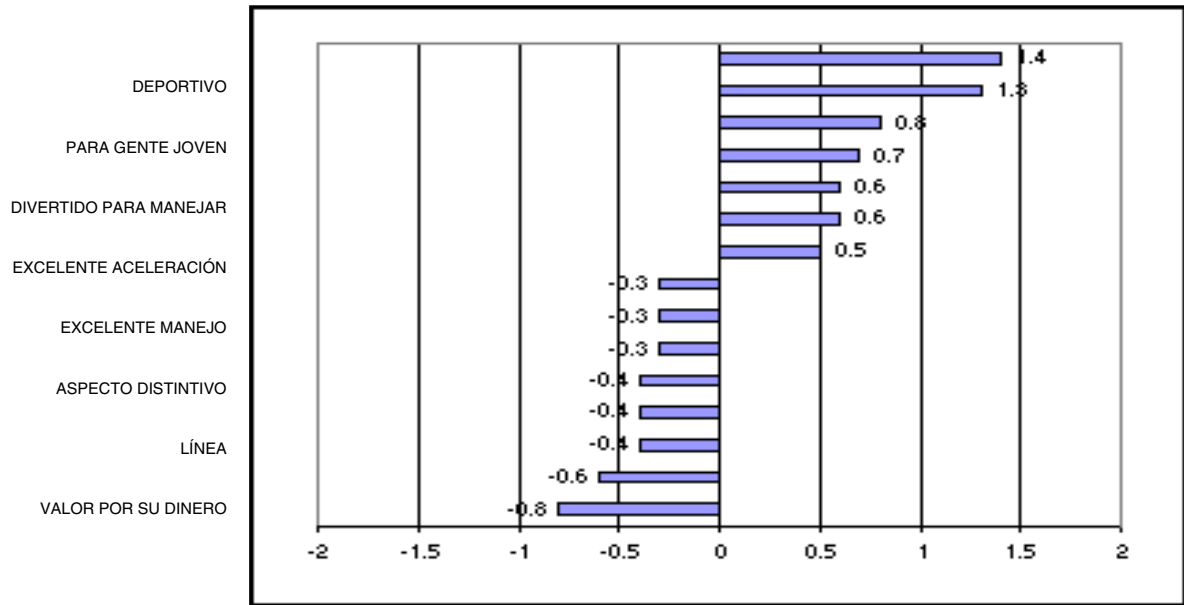


Significa la diferencia entre aquellos que están "conscientes"

Fuente: Registros de BMW; 2001 Image Barometer, Allison-Fisher International, LLC.

Nota: Una diferencia de 0,3 es significativa.

Anexo 5b Mapa de fuerzas y debilidades de imagen: BMW vs. Lexus (2º. cuatrimestre, 2001)



Fuente: Registros de BMW ; 2001 Image Barometer, Allison-Fisher International, LLC

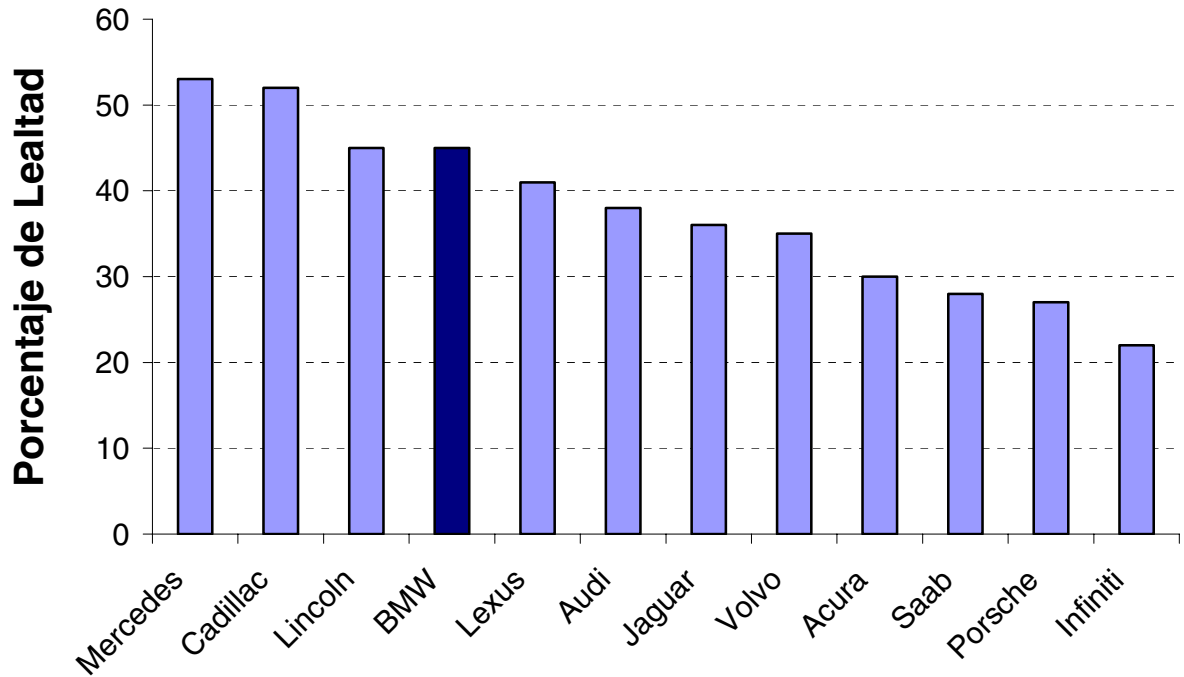
Nota: Una diferencia de 0,3 es significativa.

Anexo 6 Consumidores base de BMW vs. La competencia

	Lexus	Infiniti	Acura	Audi	BMW	Jaguar	Mercedes	Porsche	Saab	Volvo	Total
Género											
Masculino	58%	57%	57%	63%	63%	63%	62%	85%	56%	48%	60%
Femenino	42%	43%	43%	37%	37%	37%	38%	15%	44%	52%	40%
Estado civil											
Casado	78%	73%	71%	67%	71%	78%	79%	74%	74%	78%	74%
Soltero	19%	22%	26%	29%	26%	17%	18%	24%	24%	19%	22%
Otro	3%	5%	2%	4%	3%	5%	3%	2%	2%	3%	3%
Estilo de Vida											
< 45 años de edad sin hijos	14%	18%	24%	34%	29%	7%	15%	23%	23%	19%	21%
+ 45 años de edad sin hijos	59%	56%	44%	39%	40%	72%	55%	46%	45%	42%	49%
Mayores de con hijos de 1-12	14%	12%	18%	14%	17%	10%	16%	14%	18%	22%	16%
Mayores de con hijos de 13 -17	13%	14%	14%	13%	15%	10%	14%	16%	13%	17%	14%
Edad promedio	53	50	46	45	46	57	51	48	48	48	49
Edad por intervalos de 10 años											
Abajo de 30	6%	8%	14%	14%	10%	0%	4%	3%	6%	8%	8%
30 - 44	23%	24%	31%	34%	37%	16%	28%	34%	33%	33%	30%
45 - 64	51%	53%	44%	43%	45%	57%	50%	57%	49%	46%	48%
65+	21%	15%	11%	9%	8%	27%	18%	6%	12%	13%	14%
Ingreso promedio	\$127.934	\$109.105	\$100.205	\$131.397	\$142.712	\$183.636	\$167.946	\$221.716	\$129.771	\$117.161	\$131.807
Niveles de ingreso											
Abajo de \$ 50.000	6%	7%	10%	6%	4%	3%	3%	1%	3%	8%	6%
\$50.001 a \$75.000	9%	12%	14%	11%	8%	6%	6%	3%	10%	11%	9%
\$75.001 a \$100.000	12%	18%	17%	13%	11%	9%	10%	5%	14%	12%	12%
\$100.001 a \$150.000	20%	23%	20%	19%	21%	15%	17%	15%	21%	23%	20%
\$150.001 a \$200.000	13%	12%	11%	14%	14%	11%	14%	13%	16%	13%	13%
\$200.001 a \$300.000	8%	6%	6%	10%	11%	12%	11%	15%	10%	8%	9%
\$300.001 a \$400.000	4%	2%	2%	4%	5%	8%	6%	7%	4%	3%	4%
Más de \$400.000	6%	3%	3%	7%	9%	17%	16%	23%	4%	4%	8%
Nivel académico											
Universidad o más	68%	67%	71%	79%	76%	67%	73%	83%	85%	75%	73%

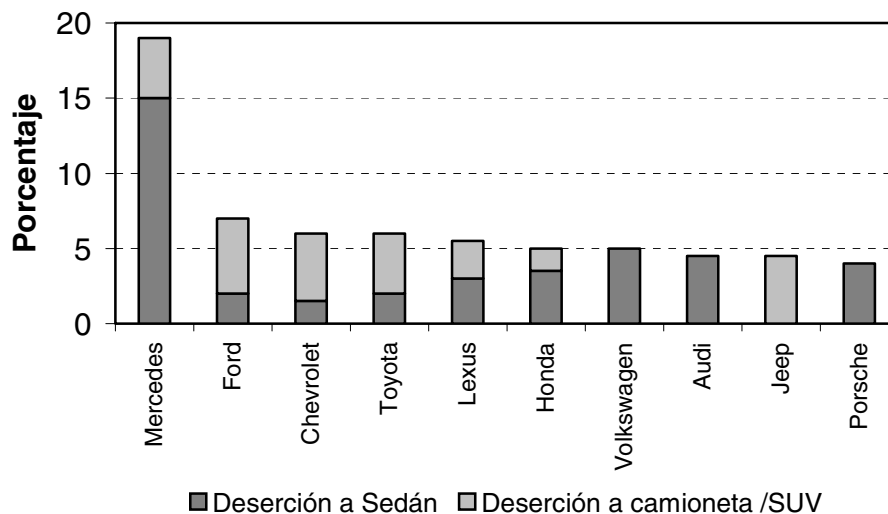
Fuente: BMW, Modelos del año 2001.

Anexo 7a Lealtad a la marca por competidor (4to. cuatrimestre, 2000)



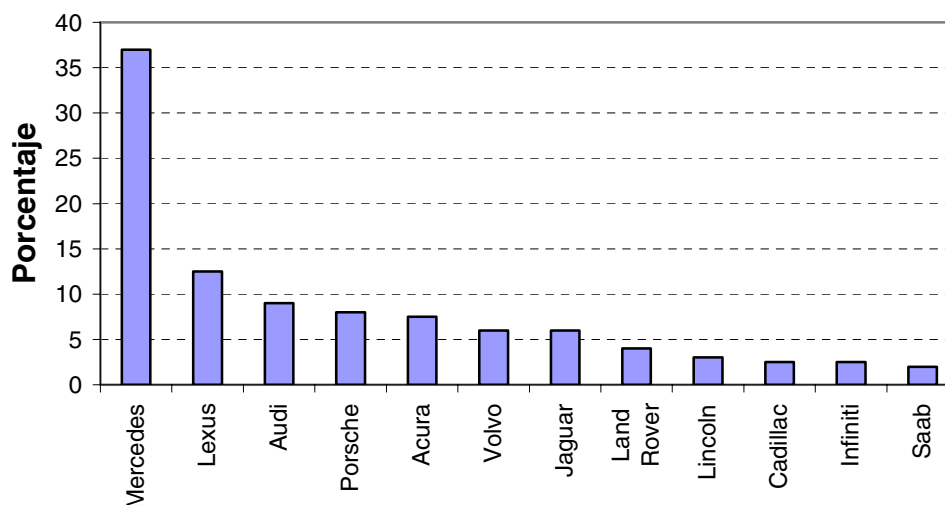
Fuente: BMW

Nota: 44,7% de los clientes de BMW que se deshicieron de él en el 4to. trimestre del año 2000, compraron un BMW nuevo mientras solo el 30% de los clientes de Acura que se deshicieron de él en el mismo período de tiempo, compraron un Acura nuevo.

Anexo 7b Deserción de BMW a otras marcas en general (4to. cuatrimestre, 2000)


Fuente: BMW

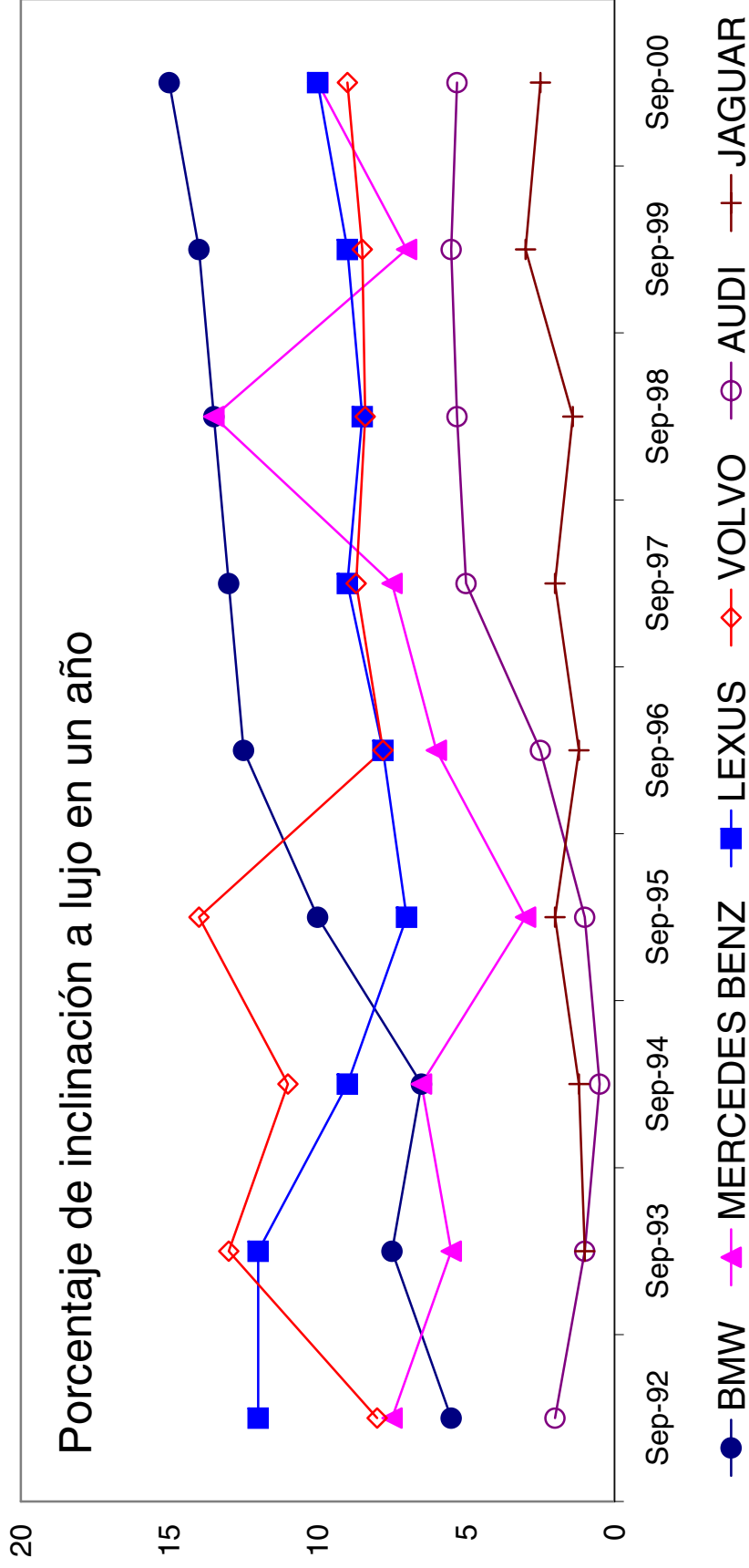
Nota: Del 100% de los clientes de BMW que reemplazaron su BMW por un no BMW, el 18% lo hicieron por un Mercedes Benz sedán (15% compraron un automóvil Mercedes, 3% compraron una camioneta Mercedes); mientras que 8% reemplazaron su BMW por un Ford (2% compraron un automóvil Ford sedán y 6% compraron una camioneta Ford).

Anexo 7c Deserción de BMW a otras marcas de la categoría de lujo/desempeño (4to. cuatrimestre, 2000)


Fuente: BMW

Nota: Del 100% de los clientes de BMW que reemplazaron su BMW por un no BMW en el segmento de automóviles de lujo, el 37% lo hicieron por un Mercedes Benz mientras que 12% reemplazaron su BMW por un Lexus.

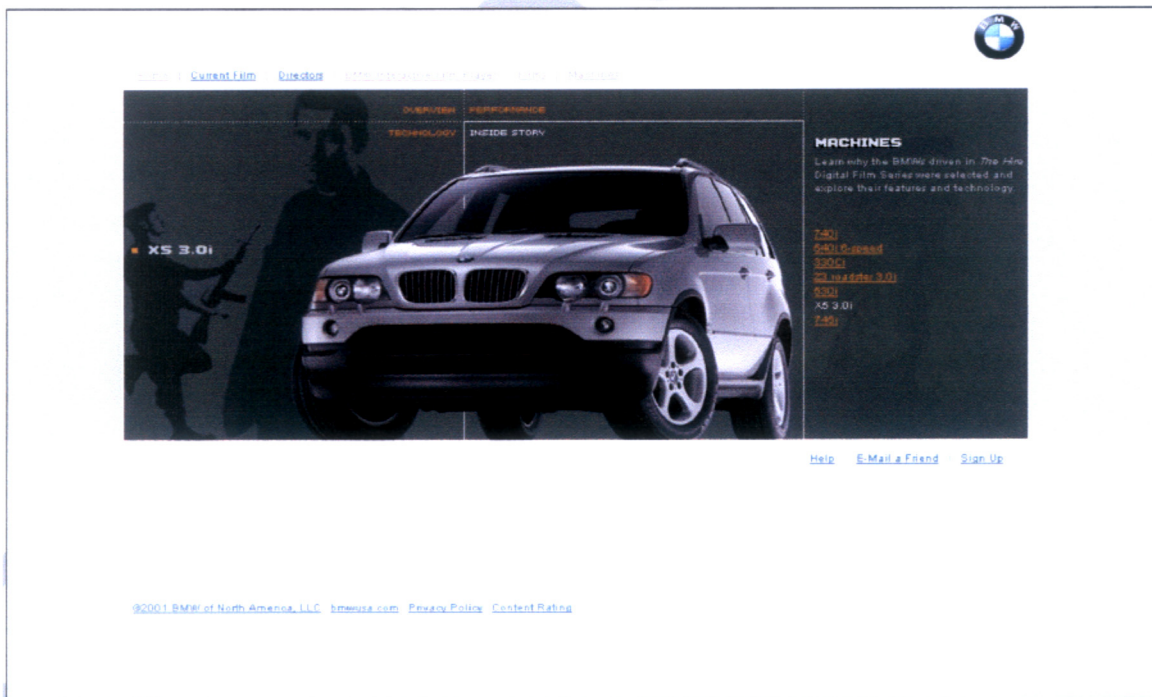
Anexo 8 "Intenciones de compra" BMW vs. Competencia selecta



Fuente: BMW Records, Light Vehicle Intentions, Allison - Fisher International, LLC.

Nota: Del total de la gente que declaró (en septiembre del año 2000) que quería comprar un automóvil de lujo el año siguiente, 16% dijo que quería comprar un BMW, mientras que el 11% dijo que quería comprar un Mercedes.

Anexo 9 Imágenes del sitio www.bmwfilm.com



Fuente: www.bmwfilms.com

Anexo 9 (continuación) Imágenes del sitio www.bmwfilm.com



The screenshot shows a web page with a BMW logo in the top right corner. The main content area is titled "On-Location Photos" and includes a paragraph of text, a photograph of a car jumping over a ramp, and a list of navigation links. To the right, there is a sidebar with the heading "DRIVING TECHNIQUES" and a list of links. At the bottom of the page, there is a copyright notice: "©2001 BMW of North America, LLC".

Home | Current Film | Director | BMW Interactive Film Files | Film | Media

On-Location Photos
Have you ever wanted to see how high-performance driving scenes are put together? These photos give you an idea of how the director and camera crew captured the exciting driving maneuvers on film. As you'll see, it is mostly hard driving by skilled professional drivers and hard work by equally adept crew.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A driver sets up for an exciting jump aided by an incline leading to a steel ramp. The low camera angle accentuates the height of the jump.

DRIVING TECHNIQUES
Synopsis
The Director
On-Location Photos
Required Software

Home | E-Mail a Friend | Sign Up

©2001 BMW of North America, LLC bmwusa.com Privacy Policy Content Rating



The screenshot shows a movie trailer for "The Hire". The central image features a woman in sunglasses and a man in a dark jacket, with a car in the background. The title "THE HIRE" is displayed in large, bold letters. At the bottom right, there is a "SKIP INTRO" button.

THE HIRE

SKIP INTRO

Fuente: www.bmwfilms.com

Anexo 10 Perfil del visitante a la página de bmwfilms.com

Ingreso promedio	\$ 88.000
Género	
Masculino	85%
Femenino	15%
Nivel académico	
Universidad o mayor	63%
Edad promedio	31
Segmentos por edad	
16 – 18	7%
19 – 24	18%
25 – 34	35%
35 – 44	22%
45 – 54	13%
55 +	6%
Perfil de visitantes	
Propietarios de un BMW	16%
Propietarios de otro auto de lujo	14%
Propietarios de un auto no lujoso	68%
Total de visitantes registrados	1.981.049
Obtenidos por las actualizaciones de correo electrónico	1.170.953
Voluntariamente respondieron para la encuesta	41.411
Películas recomendadas a otros	94%
Quieren ver más películas	88%
Total de películas vistas	9.600.000
Ambush	2.281.799
Chosen	1.555.032
Follow	1.146.555
Star	2.586.346
Powder Keg	677.034
Making of	145.674
Driving Techniques	469.337
Subplots	739.439

Fuente: BMW.

Anexo 11 Fragmentos de los análisis de los medios de comunicación

“Lo último de multimedia, el más alto nivel de construcción de marca ha llegado.”

“Merece la atención de los críticos cinéfilos ciertamente.”

“Una buena y completa película en miniatura, un escaparate perfecto para las obsesiones de los directores: más allá de la voz, el movimiento lento, la conexión fugas de dos almas solas por la noche.” (*The Follow*).

-Richard Corliss, *Time*, 7 de mayo del año 2001

”Inicialmente efectiva.”

”Las películas de BMW hormiguean con tal entusiasmo que los anuncios tradicionales de automóviles ya no impactan.”

-Elvis Mitchell, *The New York Times*, 6 de junio del año 2001

“***Verdadero Alto-octanaje.”

-Marc Graser, *Va riety*, 3 de mayo del año 2001

“Una expresión como esparcida de estrellas.” (*The Follow*).

“Un hermoso estallido de intriga e imágenes.” (*The Follows*)

-Tom Maurstad, *The Dallas Morning News*, 5 de mayo del año 2001

“Una comedia de conducir con estilo.” (*Star*).

-Noah Robischon, *Entertainment Weekly*, 15 de junio del año 2001

“BMW encontró oro.”

“Tres de cuatro estrellas.”

-Michael McCarthy, *USA Today*, 19 de junio del año 2001

“Un símbolo en el híbrido paisaje de los medios de comunicación.”

“Encantador.” (*The Follow*)

-Amy Taubin, *Village Voice*, 20 de junio del año 2001

“Estos cortometrajes toman lo mejor del género de películas de acción.”

-Jefferson Graham, *USA Today*, 16 de junio del año 2001

“Hasta ahora, lo más divertido.” (*Star*).

“*The Hire* realmente toma vuelo.”

-Jay Webb, *The Dallas Morning News*, 16 de junio del año 2001

“Le sirve a un coctel de misticismo; desafío de la gravedad, proeza y acción de alto-octanaje.”

-Christopher Kelly, *Fort Worth Star-Telegram*, 28 de mayo del año 2001

“El más audaz e intrépido esfuerzo, lo más sofisticado en películas patrocinadas difundidas por Internet hasta ahora, con valor de producción a nivel de Hollywood, destacando el trabajo de cámara y la publicidad impresa, las series de televisión y publicidad en línea para promover la serie.”

-Noah Shachtman, *WiredNews*, 7 de junio del año 2001

“Las películas dieron un buen golpe.”

“La dirección y el talento actoral definitivamente brillaron a través de cada una de las películas.”

-Bob Woods, *NewMedia*, 30 de mayo del año 2001

Apéndice A Las cinco películas

Producción Ejecutiva: David Fincher (Director de *Se7en*, *Fight Club* y *The Game*)

Estelarizada por Clive Owen como “El Conductor”(en las cinco películas)

Ambush

“En una autopista oscura, una van se le cierra a El Conductor. Desde la puerta abierta, los pistoleros enmascarados amenazan disparar a menos que El Conductor se detenga y entregue a su pasajero, un hombre que ellos acusan de contrabando de diamantes. Es simple: “hacerlo o morir.”⁷ El pasajero llega a salvo, pero no sin que antes El Conductor maneje la Serie 7 a lo largo de la oscura autopista, evadiendo a los pistoleros en la niebla en una carretera suburbana desolada y llevándolos a un callejón sin salida, donde mueren en una explosión espectacular entre los enormes trascabos. Un clásico de John Frankenheimer, con temas reflejando la cara de El Conductor en el retrovisor y espejos laterales, y con mucha acción de aceleración y freno de doble pie, capturando el manejo y desempeño del Serie 7. Dirigido por John Frankenheimer, escrito por Andrew Kevin Walker. Se muestra el **BMW740iL**.

Chosen

“El Conductor encuentra un barco que lleva a un muchacho tibetano de ocho años de edad a un astillero oscuro y desierto de Nueva York. Pero él no es el único que está esperando. El resultado es espeluznante, emocionante, incluso hermoso y lleno de misterio.”⁸ Ocurriendo la consiguiente persecución del gato y el ratón entre El Conductor del Serie 5 y los matones del Mercedes, del Neón y del Jeep, mientras juegan a las escondidillas entre los contenedores del astillero en un patio de embarque helado coreografiado con música lírica barroca, se empaña la línea entre la acción y el ballet clásico.” Dirigido por Ang Lee, escrito por David Carter. Se muestra el **BMW540i**.

The Follow

“Las tácticas ingeniosas de arrastrar otro automóvil rápidamente evolucionan hacia un misterio lleno de engaños, cuando El Conductor es contratado para seguir a una mujer acusada de engañar a su famoso marido. Usted saboreará cada giro en este drama de desconfianza.”⁹ El Serie 3 coupé negro de El Conductor zigzaguea dentro y fuera del pesado tráfico de la ciudad, mientras persigue al Z3 color plateado de la mujer. Cuando dejan atrás la ciudad y se adentran en el oscuro paisaje nocturno, el ánimo cambia sutilmente, y la duda se desliza en la narración de El Conductor acerca de sus técnicas de persecución. Largas horas de esperar y observar, traen una extraña intimidad entre El Conductor y su “perseguida.” El final sorpresivo, una toma en el iluminado túnel lleno de tráfico, confirma que El Conductor y su vehículo están por encima de una situación de engaño. Usted lo quiere de su lado. Dirigido por Wong Kar-Wai; escrito por Andrew Kevin Walker. Actuaciones de: Mickey Rourke y Adriana Lima. Se muestra el **BMW Serie 3 Coupé y el Z3**.

⁷ Liners notes from DVD *The Hire*, BMW of North America, LLC, 2001.

⁸ *The Hire*, BMW of North America, LLC, 2001.

⁹ *The Hire*, BMW of North America, LLC, 2001.

Star

“El Conductor enfrenta quizás su desafío más incomprensible: una estrella de rock muy talentosa y bonita que siempre consigue lo que quiere.”¹⁰ En la más cómica de las cinco películas, Guy Ritchie dirige a Madonna en este hilarante, irónico, y divertido engaño de una malintencionada estrella de rock y su paseo hacia un lugar en donde ha sucedido algo. El Conductor saborea cada movimiento rápido y el cambio de velocidades del BMW, mientras Madonna (y su taza de café) son lanzados de lado a lado, de arriba hacia abajo, y de adelante hacia atrás, por todo el interior del M5 Titanio color plateado.”Escrito por Joe Sweet y Guy Ritchie. Dirigido por Guy Ritchie. Estelares de Madonna y Michael Beattie. Se muestra el **BMW M5**.

Powder Keg

“Los soldados patrullan campos que rodean un pueblo rural en busca de un fotoperiodista que ha tomado una fotografía que de seguro ha de unir al mundo en contra de su líder. El Conductor es enviado como la única esperanza para que el fotógrafo escape.”¹¹ Bellamente filmada esta desgarradora historia de Harvey Jacob sobre la huida a través de un campo de caña de azúcar es una prueba de cine “real,” que induce a un estado de ánimo inesperado. El Conductor del X5 supera un camino lleno de ganado de un país latinoamericano anónimo. La tensión crece en la medida en que la Pick-up de los soldados se acerca al X5 en la frontera, forzando finalmente a El Conductor a tomar los campos para escapar. Usted retiene la respiración para encontrar a Jacob aún vivo y lanzando al guardia su cámara vacía a través de la ventana, acrecentando el evidente temor de El Conductor. La sangre de Jacob, casi negra por una luminosidad de gran contraste y charcos en el interior del X5. La escena final donde El Conductor regresa la placa de identificación de Jacob a su madre—ella es ciega—finaliza la película con gran intensidad.”Dirigido por Alejandro González Iñárritu, escrito por Alejandro González Iñárritu y Guillermo Arriaga, Fotógrafo de Guerra: Stellan Skarsgaard. Se muestra el **BMW X5**.

¹⁰ The Hire, BMW of North America, LLC, 2001.

¹¹ The Hire, BMW of North America, LLC, 2001.