

Seth Godin

La vaca púrpura

Diferénciate para transformar tu negocio



 Océano 2000

“Sabe a pollo” no es un cumplido”

“Ya nadie se ríe de los chistes viejos”

MAX GODIN

Es usted un consumidor post-consumista. Tiene todo lo que necesita, y casi todo lo que quiere, menos tiempo.

“El marketing es demasiado importante para dejarlo en manos del departamento de marketing”

DAVID PACKARD

“Todo lo que se podía inventar, ya se ha inventado”.

CHARLES H. DUELL, 1899. Delegado de patentes de EE. UU.

Durante años, los expertos en el tema han hablado de las cinco *pes* del marketing. En realidad, hay más de cinco, pero todo el mundo elige a sus preferidas. Algunas de ellas son:

• Producto. • Precio. • Promoción. • Posicionamiento. • Publicidad. • *Packaging*. • Pasar. • Permiso.

Ésta es la lista de control del marketing: una forma rápida de comprobar si ha hecho usted bien su trabajo y un modo de describir cómo va a conseguir que la gente compre el producto salido de la fábrica. Si los elementos no encajan (por ejemplo, comida en forma de puré que ha lanzado al mercado para los ciudadanos de la tercera edad, pero que saben a papilla de bebé), entonces el mensaje de marketing se confunde y acaba siendo inefectivo.

No está garantizado que el marketing funcione, pero hasta ahora, tal como iban las cosas, si usted contaba con las *pes* correctas tenía más opciones de éxito que de fracaso.

Sin embargo, ha ocurrido algo alarmante: en la actualidad, estas *pes* no son suficientes. Este libro trata sobre una nueva *p*, una *p* que, de repente, tiene una importancia enorme.

La nueva *p*

La nueva *p* es la Vaca Púrpura¹.

Hace unos años, conducía con mi familia por la campiña francesa cuando nos quedamos ensimismados con los centenares de vacas de cuento infantil que pacían en los pintorescos pastos que se extendían junto a la autopista. Pasamos decenas de kilómetros mirando por la ventana, maravillados con la belleza de la escena.

Sin embargo, al cabo de unos veinte minutos, comenzamos a ignorar a los animales. Las vacas que acababan de aparecer ante nuestros ojos eran como las anteriores, y lo que un poco antes era un acontecimiento único se había convertido en algo corriente, peor que corriente: era mortalmente aburrido.

Las vacas, después de contemplarlas un rato, se vuelven aburridas. Seguramente son vacas como Dios manda, lustrosas, con una gran prestancia, iluminadas por una luz hermosa, pero siguen siendo aburridas.

Pero una Vaca Púrpura... *eso* sería algo interesante (durante un rato).

La esencia de la Vaca Púrpura es que debe ser extraordinaria. De hecho, si la palabra 'extraordinaria' comenzara con *p*, probablemente prescindiría de la argucia de la vaca, pero ¿qué le vamos a hacer?

Este libro trata del porqué, el qué y el cómo de lo *extraordinario*.

Palabras en negrita y afirmaciones audaces

Algo **extraordinario** es un asunto del que merece la pena hablar. Conviene fijarse en él; es excepcional, nuevo, interesante: es una Vaca Púrpura. Las cosas aburridas son invisibles, son una vaca marrón.

El **marketing extraordinario** es el arte de construir cosas –como un producto o un servicio– en las que vale la pena fijarse. No se trata de aplicar el marketing de cualquier manera, como un añadido de última hora, sino de entender que su oferta en sí misma no es extraordinaria, es invisible.

El **complejo televisión-industria** era la relación simbiótica entre la demanda del consumidor, los anuncios televisivos y las empresas en expansión que se construían en torno a inversiones en marketing cada vez mayores.

Al **consumidor posconsumo** ya no le queda nada que comprar. Tenemos todo lo que necesitamos, queremos muy pocas cosas y estamos demasiado ocupados para perder el tiempo investigando algo que usted se ha esforzado en

crear para nosotros.

El **departamento de marketing** coge un producto o un servicio casi acabado y se gasta el dinero en comunicar sus beneficios al público objetivo. Pero este planteamiento ya no funciona.

Creo que hemos llegado a un momento en que no podemos apuntar directamente a las masas. Hemos creado un mundo en el que la mayoría de los productos son invisibles. En las últimas dos décadas, los expertos en economía más astutos han señalado que la dinámica del marketing estaba cambiando. Los que se dedican al marketing han leído y han hablado acerca de estas ideas, incluso han utilizado algunas de ellas y aun así han conservado la esencia de sus viejas estrategias de marketing. Pero los enfoques tradicionales han quedado obsoletos. Cien años de marketing se han desvanecido. Los planteamientos alternativos no son nada nuevo, pero es todo lo que nos queda. Este libro trata de por qué es necesario poner una Vaca Púrpura en todo lo que uno construye; por qué la televisión y los medios de comunicación de masas ya no son nuestras armas secretas y por qué la profesión del marketing ha cambiado para siempre.

Deje de anunciarse y comience a innovar.

Antes, durante y después

Antes de la publicidad existía el boca-oreja. La gente hablaba de aquellos productos y servicios que podían resolver un problema y acababa comprándolos.

La mejor verdulera del mercado tenía una reputación y su parada siempre estaba llena.

Durante la publicidad la combinación de una creciente prosperidad, un deseo consumista aparentemente insaciable y el poder de la televisión y de los medios de comunicación de masas creó la fórmula mágica: si uno se anunciaba directamente ante el consumidor (ante todos los consumidores), las ventas aumentaban. La simbiosis entre la agencia de publicidad y el banquero adecuados significaba poder para hacer crecer una empresa tanto como se quisiera.

Después de la publicidad casi hemos vuelto a la casilla de salida. Pero, en lugar de productos que se venden gracias al lento e inadecuado sistema del boca-oreja, el poder de las nuevas redes permite difundir ideas extraordinarias entre segmentos de población a una velocidad supersónica.

Como expertos en marketing, sabemos que los viejos métodos ya no funcionan. Y también conocemos el motivo: como consumidores, estamos demasiado ocupados para prestar atención a los anuncios, pero a la vez estamos desesperados por hallar buenos productos que resuelvan nuestros problemas.

Lo mejor desde el pan en rebanadas

En 1912, Otto Frederick Rohwedder inventó la máquina de cortar pan en rebanadas. Qué idea tan fantástica: una máquina que podía coger un trozo de pan y cortarlo en rebanadas. La máquina fue un fracaso absoluto. Esto ocurría en los inicios de la era de la publicidad, lo que significaba que un buen producto con una mala publicidad tenía pocas opciones de éxito.

No fue hasta unos veinte años más tarde –cuando una marca nueva llamada Wonder comenzó a vender pan cortado a rebanadas que el invento cuajó. Fue el embalaje y la publicidad («fortalece el cuerpo de doce maneras distintas») lo que funcionó, no la mera cuestión práctica ni la novedad del pan ya cortado.

¿Se ha fijado en la revolución?

A lo largo de los últimos veinte años, una revolución silenciosa ha cambiado la forma de pensar de algunas personas sobre el marketing.

Tom Peters dio el primer golpe con *En busca del boom* (Ed. Deusto), un libro

visionario que explica por qué los únicos productos con futuro son aquellos que han sido creados por gente apasionada. A menudo, las grandes empresas tienen miedo y se esfuerzan en minimizar cualquier cambio, incluido el material válido que surge cuando alguien con entusiasmo crea algo especial.

Peppers y Rogers, en *The One to One Future*, cogen una verdad simple –es más barato mantener a un viejo cliente que conseguir uno nuevo– y articulan con ella todo el campo de la gestión de la relación con el cliente. Demuestran que sólo existen cuatro tipos (clientes potenciales, clientes, clientes leales y antiguos clientes) y que a los leales les encanta gastar el dinero en sus productos con frecuencia.

En *Crossing the Chasm*, Geoff Moore describe cómo se difunden entre la población los nuevos productos y las nuevas ideas. Siguen una curva que se inicia con los innovadores y los primeros adoptantes, crece hasta la mayoría y finalmente llega a los tradicionales. Aunque Moore se centraba en productos tecnológicos, sus reflexiones sobre la curva se pueden aplicar a casi todos los productos o servicios ofrecidos a cualquier público.

GRÁFICO 1.

La curva de difusión de ideas de Moore muestra cómo se mueve una idea comercial de éxito –de izquierda a derecha– y afecta cada vez a más clientes hasta que llega a todo el mundo. El eje x , en la base, muestra los distintos grupos hasta los que llega la idea a lo largo del tiempo, mientras que el eje y indica el número de gente que compone cada grupo.



En *La frontera del éxito: cómo pequeños detalles provocan grandes diferencias* (Ed. Espasa-Calpe), Malcolm Gladwell articula claramente cómo se difunden las ideas entre la población, de una persona a otra. En *Liberando los Ideavirus*, (Ed. Robinbook) desarrollo este concepto y explico que las ideas comerciales más efectivas son las que se difunden.

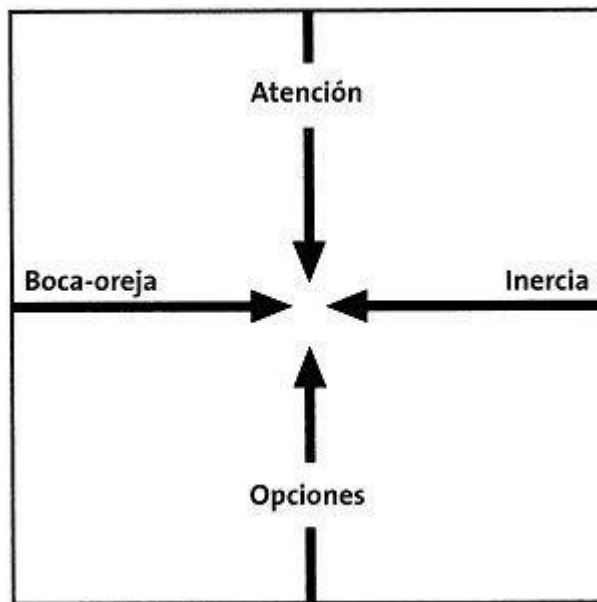
Y, finalmente, en *Marketing de permiso* (Ed. Granica), subrayo el creciente déficit de atención a que se enfrentan los expertos en marketing. También explico que las empresas salen ganando cuando tratan la atención de sus clientes potenciales como un valor y no como un recurso a ser explotado y luego abandonado.

En numerosas empresas, muchas de estas ideas ya demostradas se han tratado como una novedad. Mi amiga Nancy es la directora de «nuevos medios» en una de las mayores compañías de productos envasados del mundo. Pues bien, está al cargo (es un departamento de una persona) de todas estas nuevas ideas. «Nuevos medios» se ha convertido en sinónimo de «sin presupuesto».

En lugar de aceptar que los viejos sistemas se desvanecen (rápidamente), casi todas las empresas que van a lanzar un producto al mercado ven estas nuevas técnicas como una novedad interesante, que merecen que se les eche un vistazo, pero que no vale la pena usar como parte de su estrategia.

GRÁFICO 2.

El juego de exprimir. Los que se dedican al marketing no pueden difundir el mensaje porque los consumidores, agotados, rechazan compartir su atención. Los clientes confían en sus proveedores habituales o en su red de amigos inteligentes en lugar de estudiar los anuncios de la televisión.



Por qué necesita a la Vaca Púrpura

Hace cuarenta años, Ron Simek, propietario del Tombstone Tap (un bar situado junto a un cementerio) decidió ofrecer una versión congelada de su pizza a sus clientes. Fue un éxito y, al poco tiempo, Tombstone Pizza llenaba los congeladores de las tiendas de comestibles. Kraft Foods compró la marca en 1986, hizo mucha publicidad y ganó millones. Fue una gran historia de triunfo a la americana: invente un producto que todo el mundo quiere, anúncielo a las masas y

gane un montón de dinero.

Esta estrategia no sólo funciona con la pizza. Se ha usado con casi todo lo que usted tiene en casa, hasta con las aspirinas.

Imagine lo divertido que debió de ser para la primera persona que lanzó la aspirina al mercado. Era un producto que casi todos los habitantes del planeta necesitaban o querían. Era barato, fácil de usar y aportaba beneficios inmediatos. Por supuesto, fue un gran éxito.

Hoy en día, sólo tenemos que echar un vistazo a la farmacia: Advil, Aleve, Alka-Seltzer, Morning Relief, Anacin, Ascriptin, Aspergum, Bayer, Bayer para niños, Bayer Régimen, Bayer para mujeres, BC, Bufferin, Cope, Ecotrin, Excedrin extra fuerte, Goody's, Notrin, Nuprin, St. Joseph, Tylenol, y no olvidemos a Vanquish. Todas estas marcas presentan distintas variantes, tamaños y genéricos, que suman más de cien productos entre los que elegir.

¿Todavía cree que es fácil vender aspirinas?

Si desarrollara un nuevo tipo de medicamento para aliviar el dolor, aunque fuera mejor que todos los mencionados, ¿qué haría?

La respuesta evidente, si tiene el dinero y cree en su producto, es gastarse todo el presupuesto comprando espacio publicitario en televisión y en prensa escrita.

Pero se tropezaría con algunos problemas. En primer lugar, necesita gente que quiera comprar medicamentos para aliviar el dolor. Aunque el mercado es muy amplio, no incluye a todo el mundo.

Una vez halladas las personas que compran medicamentos para aliviar el dolor, tiene que encontrar a aquellos que quieran comprar un nuevo producto. Después de todo, mucha gente quiere comprar el «original», aquel con el que crecieron. Si el consumidor ha hallado un medicamento efectivo, práctico y fiable para aliviar el dolor seguramente no perderá el tiempo buscando un sustituto.

Finalmente, necesita encontrar a gente que esté dispuesta a oírle hablar sobre un nuevo medicamento para aliviar el dolor. Las personas, en general, están demasiado ocupadas y le ignorarán, no importa los anuncios que emita.

Así que... ha pasado de un público que englobaba a todo el mundo a un

público que es una fracción de aquél. Y esa gente no sólo cuesta de encontrar; además, es quisquillosa.

Ser el primero en lanzar pizzas congeladas fue una gran idea. Ser el primero en vender un medicamento para aliviar el dolor fue una idea aún mejor. Pero claro, estas ideas ya las han tenido otros.

Vamos a considerar por un momento los libros de yoga. El principal problema con estos libros es que hay demasiados. Hace algunos años, cuando no abundaban los libros sobre esta disciplina, lo único que un editor necesitaba para triunfar era un buen título. Si alguien quería un manual de yoga, iba a la librería, echaba un vistazo a los tres o cuatro que había sobre el tema y compraba uno.

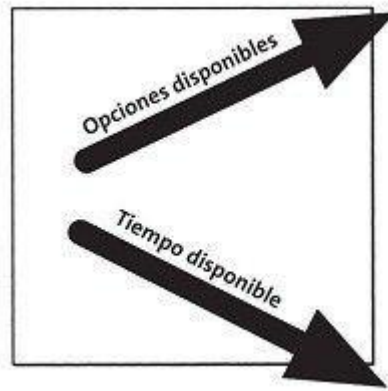
A día de hoy se han editado más de quinientos libros sobre este tema, sólo en Estados Unidos. Nadie, por muy motivado que esté, tiene tiempo para hojear quinientos libros antes de decidirse por uno. Así que si usted ha escrito un libro de yoga, tiene un gran desafío por delante, no sólo por la cantidad de competidores que va a encontrar, sino porque los libros nuevos sobre este asunto han dejado de ser útiles para aquellos que ya han resuelto sus dudas. Los que hace unos años popularizaron los libros de yoga han dejado de comprarlos.

Ésta es la cruda verdad sobre el marketing y sobre casi todo, ya sea un producto o un servicio, ya esté dirigido a los consumidores o a las empresas:

- Poca gente puede comprar su producto. O bien no tienen dinero o no disponen de tiempo o no lo quieren.
- Si el público no tiene el dinero necesario para comprar lo que uno vende al precio que uno necesita venderlo, no hay mercado.
- Si el público no dispone de tiempo para escuchar y entender su lanzamiento, éste pasará desapercibido.
- Y si el público se toma tiempo para escuchar su lanzamiento, pero decide que no le interesa..., no llegará usted demasiado lejos.

GRÁFICO 3.

El mundo ha cambiado. Existen muchas más opciones donde elegir, pero cada vez hay menos tiempo para poder descartar.



Esto no era así hace veinte años. Por aquel entonces, los consumidores tenían mucho más tiempo y bastante menos opciones. Existían menos cosas en las que despilfarrar nuestro sueldo, por lo que, si aparecía una empresa con un producto realmente novedoso (por ejemplo, el móvil), encontrábamos la forma de pagarlo.

Hace años, la economía estadounidense, altamente productiva, hallaba la forma de satisfacer las necesidades de todo el mundo. Pero de pronto el juego cambió, y se centró en satisfacer nuestros *deseos*. La comunidad del marketing nos enseñó (a través de los anuncios de televisión) a querer más, y los consumidores se esforzaban por estar a la altura.

Hoy en día, la mayoría de las personas que *quizás* comprarían su producto jamás oirán hablar de él. Existen tantas alternativas que no es fácil acceder a la gente a través de los medios de comunicación de masas. Los consumidores, demasiado ocupados, ignoran los mensajes, mientras que la competencia está deseando gastar dinero para mantener su cuota de mercado (que debe defender).

Y lo que es peor, cada vez es más difícil llegar a la gente a través de los medios sin pedir permiso. El simple hecho de tener el e-mail o el teléfono de alguien no significa que quieran comunicarse con uno. Y dejando a un lado las cuestiones relacionadas con el *spam*, incluso aunque la gente quiera saber de uno por correo electrónico o por teléfono, cada vez es menos propensa a tomar la iniciativa. Los clientes satisfechos valoran cada vez menos los mensajes porque éstos ya no resuelven sus problemas actuales. Las empresas han mejorado su

capacidad para conocer lo que satisface a sus consumidores (y se supone que también han mejorado el producto o servicio), así que el listón para los nuevos productos con capacidad para incrementar la satisfacción del cliente está cada vez más alto. No he citado al antiguo jefe de la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos porque sí. Casi todo lo que podemos imaginar que necesitamos *ya* está inventado.

El último obstáculo con el que tropezamos es la dificultad para activar las redes de *ideavirus* en mercados que ya están bastante satisfechos. Los vendedores han abrumado a los consumidores con demasiados productos y la gente cada vez está menos dispuesta a desviarse de su camino para hablar de un producto con sus amigos a no ser que esté del todo segura que les interesará. ¿Cuándo fue la última vez que alguien le habló de un medicamento para aliviar el dolor? Es un tema aburrido y su amigo no va a querer perder el tiempo. Ya se habla demasiado y los consumidores cada vez están menos dispuestos a contribuir.

Esto no sólo es cierto para los productos de consumo, sino también para las compras empresariales. La gente que compra para empresas –ya sean de publicidad, recambios, servicios, seguros o inmobiliarias– no está tan necesitada como antes. Los que llegaron antes cuentan con una ventaja enorme. Si quiere aumentar su cuota de mercado o lanzar un producto nuevo, se enfrenta a un desafío importante.

- Los objetivos evidentes ya no existen; por lo tanto, es poco probable que la gente tenga problemas fáciles de resolver.
- Es más difícil llegar a los consumidores, pues le ignoran.
- Es menos probable que los clientes satisfechos recomienden el producto a sus amigos.

Las viejas reglas ya no funcionan como antes. El marketing ha muerto. ¡Viva el marketing!

La muerte del complejo televisión-industria

¿Recuerda el calumniado complejo militar-industrial? La idea subyacente era sencilla: Washington gastaba dinero en armas. Las empresas fabricaban armas con dinero público procedente de los impuestos. Para hacerlo contrataban mano de obra. Los trabajadores pagaban impuestos, que se utilizaban para fabricar más armas. Se creaba un círculo vicioso. El gobierno crecía, la tasa de empleo también y todo el mundo parecía salir ganando.

El complejo militar-industrial es seguramente el responsable de casi todos los males de este mundo, pero era indudablemente un sistema simbiótico. A medida que una mitad crecía y prosperaba, también lo hacía la otra.

Pocos se fijaron en que durante los últimos cincuenta años existía otra relación simbiótica muy distinta, una que en teoría generaba mucha más riqueza (con grandes efectos secundarios) que el complejo militar-industrial. Yo lo llamo el complejo televisión-industria. Y lo que debe preocuparnos es que se muere. Hemos construido un gran motor económico en torno a este sistema y ahora se desvanece. Y esa muerte es la responsable de parte de la conmoción actual en la que se mueven nuestras empresas.

El sistema era simple: sólo hacía falta encontrar un gran nicho en expansión en el mercado que todavía no hubiera caído bajo ningún dominio, construir una fábrica y comprar espacio publicitario en televisión. Los anuncios conducían a la distribución en los comercios y a las ventas; éstas mantenían la fábrica ocupada y generaban beneficios.

Las empresas inteligentes utilizaban estos beneficios para comprar más espacios publicitarios; eso llevaba a mayor distribución y a mayores ventas. Muy pronto, se cerraba el ciclo: había nacido una gran (y lucrativa) marca.

A medida que iba creciendo, se podía exigir un precio más alto por la marca, generando más beneficios y dejando más dinero para anuncios de televisión. Los consumidores estaban predispuestos a creerse que aquello de «anunciado en televisión» era sinónimo de calidad y, por lo tanto, buscaban esos productos. Las marcas que no se anunciaban perdían distribución y, finalmente, beneficios.

GRÁFICO 4.

No, no es física cuántica; precisamente por eso funcionaba tan bien. Con agallas, los grandes operadores del mercado (como Procter&Gamble) consiguieron dominar categorías enteras mediante esta simple idea.



El sistema funcionaba para Revlon. Charles Revson fue uno de los primeros grandes anunciantes en televisión y la publicidad hizo crecer su negocio de forma considerable. ¿En qué gastaba los beneficios? En más publicidad.

En 1962, una agencia con vista contrató a Jay Ward, el creador de Bullwinkle, para que creara un anuncio. Inventó el personaje de Cap'n Crunch y realizó un anuncio de dibujos animados. Fue después cuando la empresa de cereales comenzó a fabricar cereales. Quaker sabía que si el anuncio era bueno, podrían conseguir que todos los niños de América quisieran a Cap. El cereal era lo de menos.

Hoy, sería un fracaso intentar introducir a Cap'n Crunch, no importa quién realizara el anuncio. Los niños ya no escuchan. Y los adultos tampoco.

FIGURA 1.



Los consumidores éramos niños en una tienda de caramelos, con los bolsillos llenos de dinero y deseando comprar cosas. Comprábamos en la tele y comprábamos en las tiendas. Teníamos prisa y queríamos llenar nuestros hogares, nuestros frigoríficos y nuestros garajes.

Un vistazo rápido a la lista de productos de Procter&Gamble es una prueba sólida de la presencia del complejo televisión-industria. Es imposible leerla sin que vengan a la cabeza innumerables imágenes y *jingles* Bold, Bounce, Bounty, Cascade, Charmin, Cheer, Cover Girl, Crest, Dawn, Downy, Folgers, Head & Shoulders, Herbal Essences, Ivory, Max Factor, Miss Clairol, Mr. Clean, Nice 'n Easy, Noxzema, NyQuil, Oil of Olay, Old Spice, Pampers, Pepto-Bismol, Pringles, Safeguard, Scope, Secret, Tampax, Tide, Vicks, Vidal Sassoon y Zest. Sólo hay que añadir algunos lanzamientos de productos especialmente molestos, como Wisk o Irish Spring, para que resulte aún más evidente. Los anuncios de estos productos solían funcionar y muy bien.

Es duro para mí exaltar la efectividad de este sistema. Cada vez que uno compra un paquete de cereales está poniendo en evidencia el poder de la televisión. Por un anuncio que probablemente vimos hace treinta años estamos gastando uno o dos dólares extras en una caja de trigo inflado o maíz azucarado. A lo largo de una vida eso son miles de dólares en gastos adicionales, y todo por un anuncio de cereales en televisión.

Por supuesto, no sólo eran las marcas de productos de supermercado. John Hancock, Merrill Lynch, Prudential, Archer Daniels Midland, Jeep o Ronald Reagan son otros ejemplos. Grandes marcas, grandes ideas, gran impacto en nuestras vidas.

Los anuncios de televisión son el método de venta más efectivo jamás diseñado. Gran parte del éxito del llamado “siglo americano” se debe a que las empresas han perfeccionado este medio y lo han explotado hasta la saciedad.

Nuestros coches, nuestros cigarrillos, nuestra ropa, nuestra comida –el medio transformaba cualquier cosa anunciada en la televisión–. Los operadores de mercado no sólo utilizaban la tele para promocionar sus productos, sino que el mismo medio transformó la forma en que los productos se creaban y se lanzaban al mercado. Como resultado, todas las *pes* del marketing se ajustaron para tomar ventaja de las sinergias entre nuestras fábricas y nuestra habilidad para captar la atención del público.

No sólo está perdiendo poder la televisión; también los periódicos, las revistas o cualquier formato que interrumpa la actividad del consumidor. Los individuos y las empresas han dejado de prestar atención.

La sinergia televisión-industria ha durado medio siglo. Mucho tiempo, tanto que la gente que diseñó las estrategias y los anuncios que funcionaron tan bien ya no está. Ya no queda nadie en Philip Morris o en General Foods que recuerde cómo era la vida antes de que la caja tonta creara los gigantes burocráticos.

Y ése es el problema. El complejo televisión-industria pierde fuelle y la mayoría de expertos en marketing no tienen ni idea de lo que hay que hacer. Cada día, las empresas gastan millones de dólares para recrear los tiempos gloriosos. Y cada día fracasan.

Ésta era la vieja regla:

Cree productos ordinarios seguros y combínelos con una gran campaña de marketing.

La nueva regla es:

Cree productos extraordinarios que interesen realmente a la gente.

Podemos verlo en un gráfico simple:

GRÁFICO 5.

El director de marketing del pasado valoraba la cantidad de gente a la que podía llegar. El centro de la curva negra superior era el objetivo. El marketing de masas tradicionalmente se dirige a la mayoría precoz y rezagada porque es el grupo mayoritario. Pero en muchos mercados, el *valor* de un grupo es independiente de su tamaño: depende de su influencia. En este mercado, por ejemplo, los primeros adoptantes ejercen una influencia importante sobre el resto de la curva. Por lo tanto, persuadirlos a ellos tiene mucho más valor que derrochar millones de dólares en publicidad tratando de persuadir al resto.



Antes y después

TABLA 1.

Era de la televisión-industria	Era post-televisión
Productos estándar	Productos extraordinarios
Anuncios dirigidos a todos	Anuncios dirigidos al primer adoptante
Miedo al fracaso	Miedo al miedo
Ciclos largos	Ciclos cortos
Cambios pequeños	Grandes cambios

El ejemplo del Escarabajo



El anuncio que lanzó el Escarabajo dirigido a todo el mundo.

El Volkswagen Escarabajo original no fue un coche tan alternativo como pudiera parecer. Sus ventas se habían estancado hasta que un publicista brillante lo salvó. Como consecuencia de esta gran campaña de televisión y prensa, el coche generó beneficios en Estados Unidos durante más de quince años. El Escarabajo original es un símbolo del poder del complejo televisión-industria.



En su caso, era la forma, no los anuncios, lo que dio resultado.

Por otra parte, el nuevo Escarabajo fue un éxito por su aspecto y por su conducción. Las buenas críticas, el boca-oreja y su diseño distintivo, que lo relanzó en todo el mundo, fueron los factores responsables de su éxito. Sólo ver un curvilíneo Escarabajo circulando por una calle llena de utilitarios cuadrados era marketing en estado puro.

Tras vender el nuevo Escarabajo durante tres años, VW ofrece incentivos, nuevos diseños y otras características para que poseer este coche vuelva a ser emocionante. La Vaca Púrpura funciona, pero no dura tanto como el clásico dominio televisivo.

TABLA 2.

Productos del complejo televisión-industria

BARBIE, PRELL, HONEYWELL, UNITED AIRLINES, MCDONALD'S, MARLBORO, CAP'N CRUNH, BATTLING TOPS, EXCEDRIN, EL VOLKSWAGEN ESCARABAJO ORIGINAL

TABLA 3.

Productos de la Vaca Púrpura

STARBUCKS, LAS CARTAS DE MAGIC, DR. BRONNER'S, LINUX, JETBLUE, OUTBACK STEAKHOUSE, MOTEL 6, MP3, DR. BUKK, PROZAC, EL NUEVO ESCARABAJO

¿Qué funciona?

Una manera de formular una buena teoría es echar un vistazo a lo que funciona en el mundo real y estudiar qué tienen en común los distintos productos de éxito.

Con el marketing, esto resulta algo confuso. ¿Qué podrían tener en común Four Seasons y Motel 6? Aparte del hecho de haber experimentado un gran éxito y de su crecimiento extraordinario en el campo hotelero, son completamente distintos. ¿O Wal-Mart y Neiman Marcus, que han crecido durante la misma década? ¿O Nokia (que cambia su *hardware* cada treinta días) y Nintendo (que lleva quince años vendiendo la misma Gameboy)?

Es como querer conducir mirando por el espejo retrovisor. Claro que esas cosas funcionaban, pero ¿nos ayudan a predecir lo que funcionará mañana?

Lo que todas estas marcas tienen en común es que no tienen nada en común. Son atípicas, están en la periferia, son súper-rápidas o súper-lentas, muy exclusivas o muy baratas, muy grandes o muy pequeñas.

La razón por la que cuesta tanto seguir al líder es ésta: el líder es el líder porque hizo algo extraordinario. Y esa cosa extraordinaria ya está hecha. Ya no tiene nada de extraordinaria cuando la hacen los demás.

Por qué el *Wall Street Journal* me saca de quicio

El *Journal* es la carta de presentación de la vieja escuela del marketing. Cada día, más de un millón de dólares en anuncios a toda página llenan el periódico, un testimonio de la creencia de los directores de marketing tradicionales en que los antiguos métodos todavía son válidos.

Un anuncio de página entera en el *Journal* cuesta más que una casa en Buffalo, Nueva York. Es una página tras otra de anuncios grises y aburridos, anunciando productos insulsos de empresas insípidas.

Si alguien cogiera el 90 % de estos anuncios y mezclara los lemas, nadie lo notaría. Si cambiara una foto de catálogo de un chico con un sombrero negro por otra foto de catálogo de un empleado asiático sonriente de cara honrada, nadie se daría cuenta.

Una mañana que no sabía cómo matar el tiempo en un hotel de lujo,

interrumpí a algunas personas que estaban leyendo el *Journal* durante el desayuno. Esperé a que hubieran terminado la primera sección y luego les pregunté si podían nombrarme a dos de las empresas que habían puesto anuncios de página completa. Nadie pudo hacerlo.

Luego cogí uno de los anuncios, doblé el pie con el logo y pregunté a los lectores del *Journal* qué empresa había puesto el anuncio. Ni idea.

Finalmente, les hice la pregunta del millón de dólares (literalmente): ¿alguna vez habían pedido más información sobre un producto tras haberlo visto anunciado a toda página en el *Journal*?

Seguro que el lector puede adivinar la respuesta.

No sólo se ha roto la tele. Todos los medios que los directores de marketing utilizaban para promocionarse (ya vendieran a empresas o a consumidores) han perdido efectividad.

Aquí tenemos el texto completo de un anuncio a toda página aparecido recientemente en el *Wall Street Journal*:

PRESENTAMOS EL NUEVO NOMBRE DE KPMG CONSULTING Y LA NUEVA ERA DE DOMINIO

Hemos hecho algo más que cambiar el nombre. Hemos fletado un nuevo comienzo, una era de dominio. Eso coloca a Bearingpoint –antes Kpmg Consulting– en la posición perfecta para asumir el liderazgo como el asesor empresarial e integrador de sistemas más influyente y más respetado del mundo. Aunque hemos cambiado nuestro nombre por Bearingpoint, no hemos cambiado nuestra mentalidad: el deseo de hacer las cosas, y de hacerlas bien. Nuestro objetivo es figurar en todas las listas; en el número uno, claro. Alcanzaremos este objetivo de la misma forma como hemos trabajado durante más de 100 años: personalizando, con conocimientos prácticos, con pasión, suministrando a nuestros clientes presentes y futuros algo más que asesoramiento, ayudando a nuestros clientes a calibrar sus negocios y sistemas para alcanzar sus objetivos, aportando la información correcta para fortalecer su negocio. Porque la información correcta aporta conocimiento y el conocimiento es poder. Compartirlo es dominio.

Un comité redactó este anuncio y otro lo aprobó. Nadie lo recordará, nadie

se lo va a enseñar a un amigo. No hay razón alguna para que un anuncio sea tan malo. Podría ser destacable y ayudar a lanzar un producto extraordinario.

Sólo porque sea un anuncio no significa que no pueda ser extraordinario. Si el objetivo del anunciante fuera crear un impacto estimable –crear anuncios que hagan que la gente se levante, se fije, lo muestre a sus colegas– los anuncios serían mucho mejores. Y ni siquiera eso bastaría.

La atención no es la clave

La vieja guardia del marketing está dispuesta a defender el poder de la publicidad televisiva. Les encanta señalar las pasadas batallas ganadas y explicar alegremente por qué sólo la televisión puede captar la atención necesaria para lanzar un nuevo producto o mantener uno existente.

Aun así, Sergio Zyman, el gurú del marketing responsable en gran parte de la resurrección de Coca-Cola, señala que dos de los anuncios de la televisión más famosos de la historia (*I'd like to teach the World to sing*² y *Mean Joe Greene*³) no vendieron una sola botella más de Coca-Cola. Eran entretenidos y atrajeron la atención, pero no se tradujeron en ingresos comerciales. Bromea diciendo que el anuncio debería haber dicho: *I'd like to teach the world to drink*⁴.

En palabras de Sergio: «Kmart presta atención, ¿y qué?»

La voluntad y el método

No creo en la escasez de ideas extraordinarias. Considero que su empresa goza de buenas oportunidades para hacer grandes cosas. Lo que falla no son las ideas, sino la voluntad para llevarlas a cabo.

Mi objetivo en este libro es dejar claro que es más seguro arriesgarse, reforzar el deseo de hacer cosas realmente increíbles. Una vez visto que los viejos métodos ya no van a ninguna parte, se hace más imperativo crear cosas de las que valga la pena hablar.

Una de las excusas con la que saldrán sus colegas es que ellos *no* cuentan con la habilidad para encontrar la gran idea, y que si la tienen, no saben cómo distinguir una idea buena de otra mala. No tengo espacio en este libro para subrayar todas las técnicas válidas y espectaculares de lluvia de ideas, concepción y creatividad que utilizan las empresas de todo el mundo. Lo que puedo hacer, sin embargo, es señalar las ideas para que el lector practique, aquellas cosas que puede hacer mañana para comenzar su camino hacia la Vaca Púrpura. Si usted tiene la voluntad, encontrará el método.

Mis sugerencias de prácticas podrá encontrarlas, acotadas entre dos líneas de puntos, repartidas por todo el libro.

Caso práctico: ¿sube?

Un ascensor no es el típico producto de consumo. Puede costar fácilmente un millón de dólares, se suele instalar al construir un edificio y no sirve de mucho si el edificio no tiene más de tres o cuatro pisos.

Entonces, ¿cómo compite una empresa de ascensores? Hasta hace poco, la venta representaba muchas partidas de golf, cenas y relaciones duraderas con agentes de compra de las principales constructoras. Esto sigue siendo así, pero Schindler Elevator Corporation ha cambiado radicalmente las reglas del juego al desarrollar una Vaca Púrpura.

Si uno entra en las oficinas de Cap Gemini, en Times Square, se encuentra con una solución fascinante. ¿Cuál es el problema? Cada viaje en ascensor es casi como tomar un tren de cercanías. El ascensor se para cinco, diez, quince veces de camino a la planta que ha elegido. Esto es un trastorno para cualquiera. Mientras el ascensor va parando en cada planta, las personas que esperan en el vestíbulo se ponen cada vez más nerviosas. El edificio necesita más ascensores, pero no hay

presupuesto ni espacio donde colocarlos.

¿Cuál fue la idea? Al acercarse al ascensor, uno teclea su planta en un panel de control centralizado. A cambio, el panel le dirá qué ascensor le llevará a la planta escogida.

Con esta preselección, se ha conseguido convertir cada ascensor en un transporte *express*. Su ascensor le lleva directamente a la planta doce y regresa corriendo al vestíbulo. Esto significa que los edificios pueden ser más altos, necesitan menos ascensores, la espera es menor y se puede aprovechar el espacio sobrante para dedicarlo a las personas. Un gran beneficio, implementado a un coste extraordinariamente bajo.

¿Existe acaso algún constructor importante en el mundo que no sea conciente de esta innovación? Probablemente no. Y no importa cuántos anuncios o cuántas cenas pague la competencia; ahora recibe el beneficio de la duda.

En lugar de tratar de utilizar su tecnología y experiencia para crear un producto mejor para el comportamiento estándar de sus clientes, experimente invitando a los usuarios a cambiar su comportamiento para que el producto sea mucho mejor.

Caso práctico: ¿qué debería hacer Tide?

Se supone que es el mejor detergente para ropa de la historia. Cada año, Procter&Gamble invierte millones de dólares y paga a un equipo de químicos de élite para mejorar el rendimiento de Tide. ¿Es la mejor forma de proceder?

Tide fue un éxito en un principio debido a una combinación de buenos anuncios televisivos, una gran distribución y un buen producto. Pero cuando el complejo televisión-industria comenzó a tambalearse, los anuncios empezaron a perder importancia. Ahora, con el ascenso de Wal-Mart, la distribución es más crucial que nunca. Una cadena de supermercados representa un tercio de las ventas de Tide. Sin Wal-Mart, este detergente está acabado.

¿Qué debería hacer P&G? ¿Es posible que fabrique un producto novedoso, que realice un descubrimiento tan rompedor que hasta los compradores de detergentes se fijen en él? ¿O simplemente las mejoras son una reminiscencia de otra época, de un tiempo en el que a la gente le importaba realmente su colada?

El pensamiento ortodoxo de la Vaca Púrpura diría a P&G que aprovechen los beneficios mientras puedan, que recorten los fondos de investigación, suban el precio tanto como sea posible y usen ese dinero para crear un producto nuevo, radical y más interesante. Si ahora mismo la I+D no parece que pueda generar una compensación digna, ¿para qué perder el tiempo?

Si el futuro de un producto no va a ser extraordinario –si no se puede imaginar un futuro en el que la gente quede fascinada con él–, es hora de darse cuenta de que las reglas del juego han cambiado. En lugar de invertir en un producto moribundo, coja los beneficios y reinviértalos para crear algo nuevo.

Entrando

GRÁFICO 6.

Sólo la gente que asume riesgos y difunde ideas en la izquierda de la curva está dispuesta a escucharle.



Si echamos un vistazo a la curva de difusión de ideas, veremos que el volumen de ventas de un producto viene *después* de que éste haya sido adoptado por los consumidores que desean arriesgarse con algo nuevo. Estos primeros adoptantes crean un entorno en el que la mayoría precoz y rezagada se siente segura comprando el nuevo producto. Las ventas importantes no llegan hasta que se ha vendido por completo la parte izquierda de la curva.

Pero lo que importa aquí es que la gran mayoría de la curva le ignora. Siempre. La gente de la mayoría precoz y rezagada escucha a sus homólogos experimentados, pero le ignorarán a usted. Es muy tentador omitir la izquierda e ir directamente a por el jugoso centro, pero eso ya no funciona.

Sea cual sea el sector, los nuevos productos y servicios que alcanzan el éxito siguen este patrón tras su lanzamiento. Primero, los compran los innovadores. Son aquellas personas de un mercado determinado a las que les gusta ser los primeros en tener algo. Quizá ni siquiera necesiten el producto, simplemente lo quieren. Los innovadores son los que se sientan en la primera fila en un desfile de modas en París, van a Internet World y leen revistas de comercio modernas.

Junto a los innovadores, en la curva de Moore se hallan los primeros adoptantes (no los adaptadores precoces, eso sería exactamente lo contrario). Los primeros adoptantes son aquellos que se pueden beneficiar de un nuevo producto y que están ansiosos por mantener su ventaja sobre el resto de la población gracias a nuevos productos y servicios. Ya sea un nuevo método de inversión (como bonos sin interés) o un nuevo programa de televisión, en cualquier mercado significativo este público tiene peso y ganas de gastar dinero.

Tras las huellas de los primeros adoptantes viene la mayoría precoz y rezagada. Estos consumidores no están deseando necesariamente un nuevo producto o servicio que les pueda beneficiar, pero si un número significativo de conocidos lo prueban y hablan de él, lo más probable es que acaben cayendo también.

Es esencial darse cuenta de dos aspectos de este grupo grande y provechoso. En primer lugar, esta gente sabe ignorarle a usted muy bien. Tienen problemas mucho más importantes para ellos que los que les pueda resolver con

los productos que les ofrece y no tienen ganas de perder su tiempo en escucharle.

En segundo lugar, no suelen escuchar a los innovadores de la izquierda de la curva. La mayoría precoz y rezagada exige unos protocolos, unos sistemas y una seguridad que los nuevos productos no suelen ofrecer. Innumerables artículos no llegan a alcanzar a este grupo en la curva. Y si no escuchan ni a sus amigos, ¿por qué cree que van a escucharle a usted?

Completan la curva los tradicionales. Son los que compran un reproductor de *cassette* cuando el resto del mundo ya se ha pasado al CD. Este grupo es el de los adaptadores. No utilizan nada nuevo hasta que es tan viejo que lo que solían utilizar ha quedado obsoleto, es poco práctico o ya no está disponible.

Nadie se va a adaptar a su producto con entusiasmo. La mayoría de los consumidores están contentos, encasillados, aferrándose a lo que tienen. No buscan un recambio y no les gusta adaptarse a nada nuevo. Usted no tiene poder para obligarles. Su única oportunidad es convencer a la gente a la que le gusta el cambio, a la que le atraen las cosas nuevas, a la que busca activamente lo que usted vende. Luego sólo tiene que esperar a que la idea se difunda, que pase de los primeros adoptantes al resto de la curva. Una vez que los primeros adoptantes hayan abrazado su producto, son *ellos* los que lo venderán a la mayoría precoz, no usted. Y lo venderán mal (Moore explica detalladamente cómo moverse por el resto de la curva. Recomiendo sinceramente su libro).

Hay que diseñar un producto extraordinario que atraiga a los primeros adoptantes, pero que sea lo bastante flexible y atractivo como para que aquéllos lo puedan difundir al resto de la curva con facilidad.

Las cámaras digitales han tenido precios atractivos durante cinco años. Al principio, sólo las compraban los locos por la tecnología y los *frikis* de los ordenadores. Eran algo complicadas de usar y no eran de muy buena calidad. Con el tiempo, los fabricantes de cámaras se obsesionaron por resolver ambos problemas y fueron recompensados con un incremento considerable de las ventas. Ahora, las cámaras digitales han sustituido prácticamente a las analógicas. Este cambio no lo provocaron las grandes campañas publicitarias de sus fabricantes, sino que es el resultado directo de la campaña de los primeros adoptantes, que convencieron a sus amigos para que se comprasen una.

Las cámaras digitales triunfan porque ofrecen ventajas prácticas y económicas con respecto a las analógicas. Aún mejor, estas ventajas son evidentes,

fáciles de explicar y sencillas de demostrar, y los primeros adoptantes están deseando sacarlas a relucir cada vez que ven a un tradicional con una cámara analógica.

Ser extraordinario de la forma adecuada puede ayudar de dos maneras: la primera, porque resulta más fácil atraer a la parte izquierda de la gráfica; y la segunda, porque es más fácil para los primeros adoptantes persuadir a sus homólogos del resto de la curva.

Las ideas que se difunden ganan

Una marca (o un nuevo producto) no es más que una idea. *Las ideas que se difunden tienen más posibilidades de éxito que las que no lo hacen.* Yo llamo a las ideas que se difunden *ideavirus*.

Los transmisores son los agentes clave para la difusión de los *ideavirus*. Son los expertos que hablan con sus colegas o admiradores sobre un nuevo producto o servicio en el cual son una autoridad aparente; son los que lanzan y mantienen los *ideavirus*. Los innovadores o primeros adoptantes pueden ser los primeros en comprar esos productos, pero si no son también transmisores, no difundirán el mensaje. O bien son egoístas con la nueva idea o no tienen credibilidad para difundirla entre los demás. Sea como fuere, representan un callejón sin salida en lo que respecta a la difusión de ideas.

Todo mercado cuenta con algunos transmisores. Suelen ser los primeros adoptantes, pero no siempre. Encontrar y seducir a esos transmisores es el paso fundamental para crear un *ideavirus*.

¿Cómo crear una idea que se difunda? No se trata de crear un producto apto para todo el mundo, porque será para nadie. Los productos para todo el mundo están todos inventados. Los transmisores en estos mercados tan extensos tienen demasiadas opciones y están demasiado satisfechos, con lo que es poco probable que algo atraiga su interés.

La forma de llegar al público es dirigirse a un nicho en lugar de a un

mercado amplio. Con un nicho, se puede segmentar un fragmento del público y crear un *ideavirus* tan centrado que abrumará a esa pequeña porción del mercado, predispuesta a responder al producto que usted vende. Los primeros adoptantes en este nicho comercial tienen una mayor disposición para escuchar lo que usted tiene que decir; es más probable que los transmisores en este nicho hablen de su producto; y, lo que es mejor, el mercado es lo bastante pequeño como para que unos pocos transmisores lo difundan hasta la masa concreta que necesita para crear un *ideavirus*.

Sólo así, si el producto es bueno y hay suerte, la innovación se difundirá. Cuando haya dominado el nicho original, migrará a las masas.

No es mero accidente que algunos productos tengan éxito y otros no. Cuando surge un *ideavirus*, es porque todas las piezas víricas encajan. ¿Es fácil difundir su idea? ¿La gente habla de ella a menudo con sus conocidos? ¿Está muy unido el grupo objetivo? ¿Hablan mucho? ¿Confían unos en otros? ¿Qué reputación tienen las personas con más probabilidad de difundir sus ideas? ¿Es un producto persistente? ¿O es una novedad que debe difundirse rápidamente antes de morir? ¿O se trata más bien de una idea que le permite invertir en una campaña larga? Analice con estas preguntas todos sus proyectos de productos nuevos y descubrirá cuáles tienen más posibilidades de triunfar. Éstos son los productos y las ideas que merece la pena lanzar.

El gran malentendido

Los libros que he mencionado antes (*Crossing the Chasm*, *El punto clave* y *Liberando el Ideavirus*) tenían un problema: muchos promotores los entendieron mal.

Los promotores que leen ese tipo de libros suelen llegar a la conclusión de que estas ideas son artilugios que sólo funcionan de vez en cuando o que las ideas parecen orgánicas, automáticas y naturales. Una idea *se transforma* en *ideavirus*, cruza el abismo, se asoma. Esos consumidores hacen el trabajo del empresario, difundiendo su idea de persona en persona, de modo que usted sólo tiene que sentarse a esperar el éxito.

Mientras tanto, los pobres desgraciados de Procter&Gamble, Nike y Colgate-Palmolive se gastan cuatro billones de dólares al año en publicidad.

¿Sabe? Están equivocados. Mientras que los *ideavirus* son, a veces, producto de la suerte (por ejemplo, la *Macarena* o el Pet Rock), casi todas las historias de éxito de un producto se han diseñado para que tengan éxito desde un principio.

El marketing en la era post-TV ya no consiste en hacer que un producto parezca atractivo, interesante, hermoso o divertido *después* de diseñarlo y construirlo, sino que, ante todo, se trata de diseñar el producto para que sea digno de propagarse como un virus. Los productos diseñados para cruzar el abismo –con redes de seguridad internas para consumidores preocupados– tienen más posibilidades de éxito que los que no han sido diseñados de ese modo. Si *vale la pena hablar* de un servicio, la gente *habla* de él.

El trabajo y los gastos que suponían las adquisiciones frecuentes de espacios publicitarios en prensa y televisión ahora han pasado a ser gastos repetidos de ingeniería y productos fracasados. El marketing consume más tiempo y dinero ahora que antes. Lo que ha sucedido es que el dinero empieza a gastarse en una etapa anterior del proyecto (y el proceso se repite con más frecuencia). Es importante destacar esto: la Vaca Púrpura no es un atajo barato. Sin embargo, es su mejor estrategia (tal vez la única) para crecer.

La Vaca Púrpura no es económica, pero funciona. Necesitamos entender que invertir en la Vaca es más inteligente que comprar un anuncio en la Super Bowl.

¿Quién escucha?

Soy culpable de haber hecho una pequeña hipérbole. Con los lamentos por la muerte del complejo televisión-industria y las profecías sobre la caída de los medios de comunicación de masas, es fácil llegar a la conclusión de que los anuncios no sirven para nada y pensar que todos los consumidores los evitan e ignoran por completo.

Pero evidentemente esto no es cierto. Los anuncios funcionan. Aunque no tan bien como antes y quizás sin ser rentables, atraen la atención y generan ventas. Los anuncios dirigidos a un público determinado son más productivos, aunque casi todos los esfuerzos de publicidad y marketing se dirigen al público en general. Son huracanes que azotan un mercado de forma horizontal, tocando a todos de la misma forma, independientemente de quiénes son y de lo que quieren. Es un desperdicio enorme, tan grande que es fácil afirmar que la publicidad no funciona. Pero a veces este huracán permite saltarse el trabajo agotador de desplazarse de izquierda a derecha en la curva. A veces, todo el mercado en bloque necesita algo, sabe que lo necesita y está dispuesto a escuchar. La palabra clave aquí, por lo tanto, es *a veces*.

A veces es bastante inusual, tanto que resulta antieconómico porque la mayoría de anuncios alcanzan a la gente que no está buscando aquello que se vende, o que probablemente no contará a sus amigos y homólogos lo que ha aprendido.

Pero hay otro tipo de anuncio que funciona. ¿Por qué? ¿Qué es lo que tienen algunos anuncios y algunos productos que hace que tengan éxito mientras que otros fracasan? ¿Por qué, por ejemplo, los pequeños anuncios de texto de Google rinden tanto, mientras que los molestos y brillantes *banners* de una página de Yahoo! funcionan tan mal?

Para responder, tenemos que empezar por echar otro vistazo al poder de la ecuación del marketing. En los viejos tiempos, los promotores *se dirigían* al consumidor. Los publicistas inteligentes se esforzaban por asegurarse de que su anuncio era apropiado para el mercado al que iba dirigido y de que aparecía en el medio de comunicación adecuado para llegar a dicho mercado. Pero dentro de la idea de *targeting* se hallaba implícita la presunción de que eran los promotores quienes decidían quién prestaba atención y cuándo.

Pero hoy ocurre justamente lo contrario: son los consumidores los que elijen. Ellos escogen si escuchar o ignorar. ¿Y cómo lo deciden? ¿Hay consumidores más dispuestos a escuchar que otros? ¿Qué diferencia a los que escuchan de los demás?

El principal secreto de los anuncios de Google es que son relevantes en el contexto y se presentan al tipo de persona que probablemente responderá a ellos. Uno ve un anuncio de Google momentos después de haber tecleado en el buscador el nombre de ese mismo producto. Si lo comparamos con la interrupción ruidosa y no deseada que sufre un consumidor menos centrado, la diferencia es clara.

En cualquier momento, en todos los mercados, hay gente que es toda oídos y está deseando escucharle. Busca en las Páginas Amarillas, se suscribe a revistas comerciales y visita sitios web en busca de información. Algunas de ellas acabarán comprando, otras se limitan a mirar.

Y aquí viene la gran idea:

Es inútil hacer publicidad dirigida a nadie (que no sean transmisores interesados e influyentes).

Usted debe lanzar su publicidad en el momento en que los consumidores buscan ayuda y en el lugar donde la puedan encontrar. Por supuesto, anunciarse a alguien interesado es una excelente idea, pero la verdadera victoria llega cuando la persona que recibe el mensaje es un transmisor con predisposición a contárselo a sus amigos y colegas.

Resulta obvio que las oportunidades para anunciarse ante este público selecto son escasas. El resto del tiempo debe invertir en la Vaca Púrpura: en productos, técnicas y servicios tan útiles, interesantes, novedosos y destacados que el mercado quiera escuchar lo que usted tiene que decir. Tiene que desarrollar productos, servicios y técnicas que el mercado *esté buscando*.

Hacer trampas

- *JetBlue Airways hace trampas*. Su compañía de bajo coste, los aeropuertos secundarios y un personal joven no sindicado le proporciona una ventaja que no es justa.
- *Starbucks hace trampas*. Ellos inventaron el fenómeno de las cafeterías y ahora, cuando pensamos en café, pensamos en Starbucks.
- *Vanguard hace trampas*. Ningún agente de bolsa a tiempo completo puede competir con su fondo de inversión de bajo coste.
- *Amazon.com hace trampas*. Los envíos gratuitos y su amplia selección le dan una ventaja injusta sobre la tienda del barrio.
- *Google hace trampas*. Aprendieron de los errores de los portales de primera generación y no cargan con el lastre de sus competidoras.
- *Wendy's hace trampas*. Su flexibilidad les

permite ofrecer media docena de ensaladas, atrayendo a un gran segmento del mercado adulto. • *Ducati hace trampas*. No tienen que fabricar motos para todo el mercado y, por lo tanto, se pueden especializar en modelos increíbles, que les generan grandes beneficios y se agotan cada año. • *HBO hace trampas*. Sólo tienen que programar series originales una noche a la semana y por eso se pueden centrar e invertir en ellas, arrasando con la audiencia.

Ninguna de estas empresas utiliza las antiguas técnicas basadas en la publicidad para ganar. Según sus encasillados (y nerviosos) competidores, estas compañías hacen trampas porque no juegan según las reglas.

¿Y usted? ¿Por qué no hace también trampas?

¿A quién le importa?

No puede obligar a la gente a que le escuche. Pero puede suponer quién es posible que esté escuchándole cuando habla y luego preparar la combinación adecuada de *pes* para abrumarlos con la oferta perfecta.

Incluso aunque haya alguien escuchando, su oferta de «un poco más barato», «algo mejor» o «más fácil» es una pérdida de tiempo. Los transmisores influyentes, la gente con problemas por resolver, sólo estarán abiertos a escuchar su historia cuando sea realmente extraordinaria. En cualquier otro caso, usted es invisible.

La pregunta «¿Quién está escuchando?» no sólo encamina hacia el éxito a productos individuales, sino a mercados enteros. Consideremos brevemente la música clásica.

La industria de la música clásica está oficialmente muerta. Los grandes sellos agonizan, las orquestas ven cómo el dinero de las grabaciones se agota, no se escriben ni se graban nuevas obras comerciales importantes.

¿Por qué?

Porque nadie escucha.

Los transmisores influyentes tienen toda la música que van a comprar en su vida. Todas las obras antiguas que valía la pena grabar ya se han grabado; y bastante bien, gracias. Por lo tanto, los transmisores han dejado de buscar.

Como los transmisores han dejado de buscar, toda la gente que encontramos más allá en la curva, la que busca consejo o escucha la radio, está ocupada comprando versiones de 8 dólares de los clásicos. Aquí no hay dinero para los sellos discográficos y las orquestas. Como el público ha dejado de buscar, los compositores se ganan la vida con las bandas sonoras o la jardinería. Existe un bloqueo de atención y ningún músico de la industria tiene dinero suficiente para cambiar la dinámica. Los promotores musicales no pueden comprar suficientes espacios publicitarios o llegar a los transmisores necesarios para difundir la nueva música interesante. Y el mercado en bloque se detiene.

La industria musical debería encontrar una forma mejor de resolver el problema. No necesita una forma de publicidad más eficaz; es posible que no exista. Al sello de música Naxos (el que vende los CD a 8 dólares) le va muy bien. ¿Por qué? Porque ha organizado el marketing del producto en torno a la idea de que los transmisores quieren versiones baratas y buenas de la música que ya conocen. Ha dado en el blanco: el mercado ha dejado de escuchar y Naxos ha ganado la partida.

El sello clásico de Sony no puede competir porque no está organizado en cuanto al producto ni promocionalmente para ganar este juego. Por eso tiembla.

Ante un mercado en el que nadie escucha, el plan más inteligente es dejarlo. El plan B es tener la visión y las agallas para perseguir a un grupo de Vacas Púrpura, para lanzar un producto, un servicio o una oferta promocional que de algún modo consiga que la gente (adecuada) escuche.

No todos los clientes son iguales

Michael Schrage descubrió refiriéndose a un gran banco, que el 10 % de sus

clientes utilizaban sus servicios de banca *on-line cada día*, mientras que el resto sólo los usaba una vez al mes. A primera vista, un consultor hubiera aconsejado al banco que dejara de gastar tanto dinero en el servicio, ya que sólo lo empleaban los innovadores y algunos primeros adoptantes. Pero una investigación más a fondo demostró que este grupo detentaba, a su vez, el 70 % de los depósitos de la entidad.

Es fácil mirar la curva de difusión de ideas y decidir que el lugar más jugoso, beneficioso y maravilloso en el que uno puede colocarse es el centro, donde está toda la gente. Sin embargo, eso pocas veces es cierto. A menudo, los segmentos valiosos se localizan en un extremo o en el otro. Lo que este banco debe tener en cuenta es que centrándose en estos clientes innovadores, la entidad puede atraer a una clientela más audaz, que genere mayores beneficios, y dejar que el sector lento y en declive busque otros bancos (menos provechosos).

Hay que diferenciar a los clientes. Encontrar el grupo que genera más beneficios, hallar el grupo con más propensión a transmitir, descubrir cómo desarrollar, hacer publicidad y compensar a cada grupo e ignorar al resto. Sus anuncios (y sus productos) no deberían dirigirse a la masa, sino que deberían satisfacer a los clientes que usted elegiría si pudiera elegir a sus clientes.

La ley de las grandes cifras

La magia de los medios de masas y de la web se basa en las grandes cifras: 20 millones de espectadores para *Los Sopranos*; 100 millones para la Super Bowl; un billón para los Oscars; tres millones de usuarios simultáneos en KaZaA, a todas horas; 120 millones de usuarios registrados en Yahoo! Las cifras son impresionantes.

¿Y si sólo uno de cada mil espectadores de los Oscars probara su producto?
¿Y si un miembro de cada familia china le mandara un céntimo?

El problema con las grandes cifras es que casi siempre van acompañadas de fracciones con largos denominadores. Uno llega a 100 millones de personas, pero sólo un 0,00001 % de la audiencia compra su producto. Eso significa que habrá

vendido exactamente una unidad.

Hace años, cuando predije por primera vez la caída del anuncio *banner* tal como lo conocemos, la gente se rió de mí. En ese momento, el *banner* se vendía a un CPM de 100 dólares (CPM es el coste por mil impresiones), lo cual significa que se pagaban 100 dólares por 1.000 *banners*.

Los anunciantes que hicieron cálculos (la minoría) pronto se dieron cuenta de que comprando mil *banners*, conseguían cero *clicks*. Los *banners* tenían un índice de visitas del 0,000001 %; una demostración fehaciente de la ley de las grandes cifras.

Hoy, se pueden comprar 1.000 anuncios *banner* por menos de un dólar; eso representa una caída del 99 %. Hice un trato con una web por el cual compré 300 millones de *banners* por un coste total de 600 dólares. La gracia es que perdí dinero con el trato. Esos 300 millones de *banners* (más de uno por habitante de Estados Unidos) acabaron vendiendo menos de 500 dólares en productos.

A medida que los consumidores mejoran su habilidad para ignorar a los medios de masas, éstos dejan de funcionar. Claro, siempre hay artilugios que funcionan (me vienen a la cabeza páginas web animadas o promociones en *reality shows*), pero la mayoría de la publicidad cotidiana es víctima de esta ley inapelable.

SoundScan es una empresa honrada con un producto fascinante. Trabaja con minoristas y sellos discográficos y conoce con exactitud cuántas copias de cada álbum lanzado al mercado se venden, cada semana, en Estados Unidos.

Lo sorprendente son los pésimos resultados de algunos de ellos. En 2002, el *New York Times* publicó que, de los casi 6.000 álbumes distribuidos por las grandes discográficas, sólo 112 venden más de 500.000 copias al año. Muchos títulos ni siquiera llegan a vender una sola copia durante varias semanas. ¿Qué hace falta para elegir a un extraño, llegar hasta él, enseñarle algo y luego conseguir que entre en una tienda y compre lo que uno vende? Es una tarea muy difícil.

En casi todos los mercados estudiados, la marca líder cuenta con una gran ventaja sobre las otras. Ya sean procesadores de texto, revistas de moda, sitios web o peluquerías, la mayor parte de los beneficios van a la marca ganadora. Generalmente, las marcas pequeñas no pueden competir. Es cierto que hay muchos consumidores ahí afuera, pero son gente muy ocupada a la que le resulta más fácil irse con el ganador. Desde luego, esto sólo es verdad hasta que el «ganador» deja

de ser interesante; entonces, ya sean coches, cerveza o revistas, emerge un nuevo líder.

Caso práctico: Chip Conley

Mi amigo y colega Chip Conley dirige más de una docena de hoteles en San Francisco. Su primer hotel, el Phoenix, está situado en uno de los peores barrios del centro de la ciudad.

Chip compró el hotel (en realidad, es un motel) por casi nada. Sabía que no era un establecimiento para todos los públicos. En la práctica, hiciera lo que hiciese con el Phoenix, casi nadie elegía alojarse en él. Esto tal vez no era tan malo, porque «casi nadie» puede ser suficiente para un hotel con pocas habitaciones.

Chip rediseñó el establecimiento. Lo pintó con colores llamativos, puso revistas modernas de estilo en todas las habitaciones, contrató a un artista de vanguardia para pintar el interior de la piscina e invitó a artistas de *rock* en alza a alojarse en el hotel.

En pocos meses, su plan había funcionado. Al ignorar intencionadamente el mercado de masas, Chip creó algo extraordinario: un motel para rockeros en el centro de San Francisco. La gente que lo buscaba sabía dónde encontrarlo.

Elabore una lista de competidores que no traten de serlo todo para todos. ¿Le están superando? Si pudiera elegir un nicho de mercado como objetivo (para dominarlo), ¿cuál sería? ¿Por qué no lanza un producto para competir con el suyo propio, uno que sólo sea atractivo para ese mercado?

El problema de la Vaca

...es, de hecho, el problema del miedo.

Si ser una Vaca Púrpura es una táctica tan fácil y efectiva para abrirse paso entre el desorden, ¿por qué no la utiliza todo el mundo? ¿Por qué es tan difícil ser Púrpura?

A algunas personas les gustaría hacerle creer que hay muy pocas buenas ideas o que su producto, su industria o su empresa no pueden respaldar una buena idea. Evidentemente eso no tiene sentido.

La Vaca es tan inusual porque la gente tiene miedo.

Si usted es extraordinario, probablemente no caerá bien a algunas personas. Forma parte de la definición de extraordinario. Nadie recibe el elogio unánime, nunca. Lo mejor que puede esperar una persona tímida es pasar desapercibida. Las críticas se dirigen a aquellos que destacan.

¿Dónde aprendió a fracasar? Si es usted como la mayoría de occidentales, lo aprendió en primer curso. Entonces descubrió que era más seguro encajar, pintar dentro de las líneas, no preguntar demasiado en clase y hacer caber sus deberes en la cartulina asignada para ellos.

Dirigimos nuestras escuelas como fábricas: colocamos a los niños en filas, los ponemos por lotes (llamados cursos) y nos esforzamos en asegurarnos de que no salen piezas defectuosas. No dejamos que nadie destaque, se quede atrás, vaya adelantado o arme jaleo.

Ir a lo seguro, jugar según las reglas, parece ser el mejor modo de evitar el fracaso. Y en la escuela, es posible que sea cierto. Pero estas reglas se convierten en un patrón para la mayoría de la gente (¿quizá su jefe?) y este patrón es muy peligroso. Porque éstas son las reglas que, al final, llevan al fracaso.

En un mercado atestado donde encajar es fracasar, no destacar es lo mismo que ser invisible.

Jon Spoelstra, en *Marketing Outrageously*, señala la paradoja de la Vaca Púrpura. En los malos tiempos, su jefe y sus homólogos le dirán que no pueden permitirse ser extraordinarios. Después de todo, deben mostrarse conservadores e ir a lo seguro, pues no tienen el dinero que les permita cometer un error. En los tiempos buenos, sin embargo, las mismas personas le dirán que se relaje, que se lo tome con calma, que pueden permitirse ser conservadores e ir a lo seguro.

La buena noticia es que la sabiduría predominante facilita su trabajo. Como casi todos los demás se quedan paralizados ante la Vaca, usted puede ser extraordinario con menos esfuerzo. Puesto que los nuevos productos de éxito son los que destacan y a la gente no le gusta destacar, ésta es su oportunidad.

Así que parece que nos enfrentamos a dos elecciones: ser invisibles, anónimos, no recibir críticas y estar seguros o correr el riesgo de la grandeza, ser únicos y ser la Vaca.

Según el *New York Times*, en un tramo de 14 manzanas de Amsterdam Avenue en Nueva York, se concentran 74 restaurantes. Lo más notable de estos establecimientos es lo aburridos que son. Bueno, ofrecen cocina de veinte o treinta culturas y la comida es bastante buena, pero pocos locales destacan. Son bastante desaburridos comparados con los pocos restaurantes singulares de la ciudad.

¿Por qué? Es simple. Tras invertir todo su dinero y su tiempo en abrir el restaurante, el emprendedor no está de humor para correr otros riesgos. Un local aburrido no recibe demasiadas críticas; es como los demás, nadie se desviará del camino para echar pestes sobre él. Ray's Pizza es del montón, no le causará molestias de estómago, pero tampoco quedará encantado. Es otra pizzería más de Nueva York. Gracias a ello, su propietario se gana la vida. Casi nunca tiene que preocuparse de recibir una mala crítica ni de ofender a nadie.

Nos han educado con una creencia falsa: creemos por error que la crítica conduce al fracaso. Desde el momento que entramos en la escuela, nos enseñan que destacar es algo malo que nos lleva al despacho del director y no a Harvard.

Nadie dice: «Sí, me gustaría recibir algunas críticas». Y en la práctica, ésta es la única forma de ser extraordinario.

Hace varias décadas, cuando Andrew Weil fue a la facultad de medicina de Harvard, el currículum era más o menos como el actual. El objetivo era convertirse en el mejor médico posible, y no desafiar a la institución médica.

Pero Weil tomó un camino distinto a sus compañeros. Hoy, lleva vendidos millones de libros, tiene la satisfacción de saber que sus escritos, sus charlas y sus clínicas han ayudado a centenares de miles de personas, y es inmensamente rico. Y todo porque hizo algo que casi todos sus compañeros etiquetaron de incauto y arriesgado. Lo más fascinante es que todos esos médicos trabajan ahora demasiado y están cansados y frustrados con el sistema que ayudaron a crear y que mantienen

con su trabajo diario, mientras que Andrew Weil se lo está pasando en grande. *La seguridad es un riesgo.*

Normalmente respondemos a nuestra aversión por las críticas escondiéndonos, evitando los comentarios negativos y con ello (irónicamente) garantizamos nuestro fracaso. Si la única forma de abrirse paso es ser extraordinario y la única manera de evitar las críticas es ser aburrido y estar seguro, bueno, la elección es obvia. O no.

No hay que equiparar el proyecto; las críticas a éste *no* son críticas hacia uno mismo. El hecho de que sea necesario que nos lo recuerden demuestra lo poco preparados que estamos para la era de la Vaca. Es la gente con proyectos que jamás reciben críticas la que acaba fracasando.

¿Cometerá algunos errores en su carrera y le criticarán por no estar preparado, por ser descuidado o por no pensar? Claro. Pero estos errores no tienen nada que ver con los altibajos que experimentará como resultado de estar asociado a la Vaca Púrpura. Cuando lance una porquería al mercado, la crítica del fracaso será real, pero no irá dirigida a usted, sino a la idea. Todos los grandes artistas, dramaturgos, diseñadores, compositores, directores de arte, autores y grandes cocineros han sufrido fracasos importantes. Es lo que da grandeza a sus obras de éxito.

El CTS de Cadillac es, en mi humilde opinión, el coche más feo que se ha producido fuera del antiguo bloque soviético. Cadillac ha recibido severas críticas por parte de las revistas de coches, los concesionarios e innumerables páginas webs. A pesar de eso, los coches se venden, y rápido. Es el renacimiento de una marca agotada, el mayor éxito de Cadillac en décadas. ¿Qué importa si a los críticos «oficiales» no les gusta el coche? A la gente que lo compra le encanta.

En la lista de las películas más taquilleras de 2002, junto a *Spiderman* y *Goldmember* hay una sorpresa: *Mi gran boda griega*. Criticada en Hollywood por su bajo presupuesto y entre los independientes por ser poco original y conservadora, esta cenicienta de tres millones de dólares triunfó por dos razones: era una comedia romántica amable lo bastante excepcional como para destacar, y el mercado la compró.

Hace casi cuarenta años, Bob Dylan, una de mis Vacas Púrpuras favoritas, actuó en el Newport Folk Festival. Un poco más y lo queman vivo. El acto de «pasarse a la guitarra eléctrica» se interpretó como una traición. Había

abandonado la causa, dijeron. Estaban furiosos. También se equivocaban.

En 2001, el millonario Mark Bloomberg se presentó a alcalde de Nueva York. Le criticaron, evitaron, abuchearon y, lo peor de todo, lo dejaron de lado por aficionado. Pero ganó. Ver para creer.

Tras el fracaso del Apple Newton (satirizado de forma maravillosa en *Doonesbury* como un callejón tecnológico sin salida), los inventores del Palm Pilot se quedaron sin trabajo. Los primeros modelos no funcionaban, las primeras operaciones conjuntas fracasaron, perdieron un pleito a causa de la marca y una empresa japonesa se quedó con el nombre. Lo más fácil e inteligente hubiera sido rendirse e ir a trabajar a algún laboratorio de I+D. Pero los fundadores persistieron, continuaron fabricando un aparato de una sola función (cuando la sabiduría convencional apuntaba a aparatos multitarea) y barato (cuando la sabiduría convencional exigía la entrada de alta tecnología). Los fundadores eran excepcionales y ganaron.

Cuando Palm trató de jugar seguro, empezó a tambalearse. Tres años seguidos obcecados en mejorar las características les ha costado perder cuota de mercado y beneficios.

Comparemos estos éxitos con Buick. El Buick es un coche aburrido. Lleva cincuenta años siendo aburrido y poca gente quiere comprar un Buick. No es fácil criticar a un Buick, pero tampoco tiene mucho éxito, ¿no?

Drugstore.com es otra empresa aburrida. Poseen una página web insulsa, que vende material poco emocionante. ¿Cuándo fue la última vez que alguien se emocionó porque Braun lanzaba un nuevo cepillo de dientes eléctrico? Pero ¿se puede criticar la forma en que lleva su negocio? Realmente no. Aunque no hay Vaca. Y por lo tanto, pocos clientes se desvían de su camino para hacer negocios con ellos.

¿Cómo puede predecir qué ideas van a salir mal y cuáles le garantizan que valdrá la pena el esfuerzo que supone lanzarlas? La respuesta es sencilla: no puede.

Bueno, si fuera fácil convertirse en una estrella del rock, todo el mundo lo haría.

No puede saber si su Vaca Púrpura funcionará. Nunca sabrá si es lo bastante extraordinaria o demasiado arriesgada. Ésa es la clave. Es el hecho de no

poder predecir el resultado lo que hace que funcione.

La lección es sencilla: lo aburrido conduce al fracaso⁵.

Siga al líder

¿Por qué los pájaros vuelan en bandadas? Porque las aves que siguen al líder disfrutan de un vuelo fácil. El líder rompe la resistencia del viento y los pájaros que le siguen pueden volar de forma más eficiente. Sin la formación en triángulo, las ocas canadienses no tendrían la energía suficiente para terminar su larga migración.

Mucha gente contraria al riesgo en el mundo de los negocios cree que puede seguir una estrategia similar, que puede esperar a que un líder triunfe con una idea rompedora para lanzar una copia rápidamente y disfrutar del vuelo fácil aprovechando que ese líder ha cortado el viento.

Si uno observa detenidamente a la bandada, se dará cuenta de que, en realidad, las aves no vuelan en formación. Cada pocos minutos, uno de los miembros rezagados abandona su posición, vuela hasta el frente y toma el mando, lo cual proporciona al líder anterior la oportunidad de ponerse en la cola y descansar.

La gente que evita hacer una carrera extraordinaria jamás llegará a ser líder. Deciden trabajar para una gran empresa y funcionar de forma intencionada como un zángano anónimo, quedándose atrás para evitar el riesgo y las críticas. Si cometen un error y eligen al pájaro equivocado para seguirlo, pierden. Cuando una gran compañía despide a diez mil empleados, es posible que la mayoría de ellos no lo merezcan. Se limitaban a obedecer, a no salirse de sus obligaciones y a seguir las instrucciones. Pero eligieron el pájaro equivocado.

Aunque uno encuentre una bandada que parezca segura, en este mundo turbulento cada vez cuesta más mantener la formación, y no es raro que nos encontremos con frecuencia buscando a toda prisa una nueva bandada. Por ese motivo es aún más importante la capacidad de liderazgo, porque cuando su

bandada se pierde en el horizonte, quizás no haya otra cerca.

Esto no sólo se aplica a las carreras individuales; las empresas tienen el mismo problema. Siguen a un líder industrial que se tambalea o lanzan miles de imitaciones de su primer producto rompedor, sin darse cuenta de que el mercado se agota.

Durante años, la industria discográfica de Estados Unidos ha sido dominada por algunos actores principales, que se disputan el liderazgo. Los sellos tienen precios, políticas comerciales, contratos y embalajes similares. Cada compañía evita las críticas manteniéndose unida a la manada.

Pero cuando el mercado cambia –cuando la tecnología reordena la baraja–, todos los sellos discográficos se enfrentan a un problema. Sin práctica en el liderazgo y sin experiencia acerca de lo desconocido, están atrapados, les entra el pánico y se encuentran en un serio aprieto. La asociación de discográficas estadounidenses, la RIAA, está gastando millones de dólares presionando al Congreso para forzar una legislación que obligue a mantener las cosas como están. A la larga, por supuesto, fracasarán. No pueden evitar que el mundo cambie, ni siquiera con la influencia del Congreso.

Conviene repetir la lección de la Vaca: *la seguridad es un riesgo*.

¿Qué tácticas usa su empresa que obliguen a seguir al líder? ¿Qué pasaría si las abandonara e hiciera algo muy distinto? Si acepta que jamás se pondrá al día siendo igual, elabore una lista de formas con las que puede ponerse al día siendo distinto.

Caso práctico: la silla Aeron

Antes de Herman Miller, las sillas de oficina eran invisibles. Los empleados del departamento de compras o de recursos humanos especulaban y compraban las sillas de oficina, y aparte del director ejecutivo, nadie podía opinar demasiado acerca de dónde se sentaba; y seguramente no hubiera notado diferencias entre una silla acolchada de oficina u otra.

Los compradores de sillas de oficina buscaban una elección segura y fácil. Los fabricantes les escuchaban detenidamente y elegían opciones seguras y fáciles. Era un mercado insípido con resultados insípidos.

Cuando Herman Miller presentó la silla Aeron, de 750 dólares (¡uf!), en 1994, corrió un gran riesgo. Comercializó una silla con un aspecto distinto, que funcionaba de una forma distinta y costaba mucho dinero. Era una Vaca Púrpura. Todos los que la veían se querían sentar en ella y todos los que se sentaban en ella querían hablar sobre ella. Los diseñadores de Herman Miller sabían que la silla era demasiado cara para ser la típica compra segura del agente de compras corriente. También sabían que no tenían muchas posibilidades de vender demasiadas.

Pero Herman Miller acertó. Quien se sentaba en una silla Aeron mandaba un mensaje acerca de lo que hacía y sobre quién era, igual que el que compraba las sillas para su empresa. Poco después de salir la Aeron, Seth Goldstein, fundador de SiteSpecific (la primera agencia de publicidad de marketing directo *on-line*) cogió el primer cheque que ingresó y compró más de una docena de sillas Aeron. Eso le puso en la portada del *Wall Street Journal*.

Éste no es el típico caso de invento de un artilugio para poner un ejemplo de marketing viral, algo que raramente se consigue. Es un ejemplo de inversión de marketing en el producto y no en los medios publicitarios. Se han vendido millones de sillas Aeron desde que fue lanzada en 1994 y ahora la silla forma parte de la colección permanente del Museo de Arte Moderno de Nueva York.

«El mejor diseño resuelve problemas, pero si a eso le puedes añadir el factor de la novedad, te anotas un tanto», afirma Mark Schurman, de Herman Miller. Es otra forma de decir que esta empresa sabía que crear una silla segura era el riesgo más grande que podían correr.

Proyecciones, beneficios y la Vaca Púrpura

El marketing de masas exige productos de masas.

Esta ecuación lleva a una peligrosa paradoja, dividida en dos partes.

Parte 1: productos aburridos. Las empresas construidas en torno al marketing masivo desarrollan sus productos en función de ello. Redondean los bordes, suavizan las características que las diferencian y tratan de lanzar productos lo bastante insulsos para funcionar entre las masas. Estas empresas le quitan el picante a la comida picante y convierten servicios maravillosos en servicios un poco menos maravillosos (y algo más baratos). Lo empujan todo –desde el precio al rendimiento– hacia el centro de la curva. Escuchan a los vendedores de Kmart y Wal-Mart o a los agentes de compra de Johnson & Johnson y hacen productos que puedan gustar a todo el mundo.

Después de todo, si uno va a lanzar una gran campaña publicitaria por correo, en revistas comerciales, periódicos o por la tele, quiere que sus anuncios sean lo más atractivos posible. ¿Qué gracia tiene hacer publicidad dirigida a todo el mundo de un producto que no gusta a todo el mundo? Siguiendo esta lógica errónea, los promotores condenan a sus productos a tener las mínimas oportunidades de éxito.

Recuerde, esos anuncios llegan a dos tipos de espectadores:

- Los ansiados innovadores y adoptantes, que se aburrirán con este producto de mercado de masas y decidirán ignorarlo.
- La mayoría precoz y rezagada, que seguramente no escuchará un anuncio sobre un nuevo producto y, en caso de que lo haga, lo más probable es que no lo compre.

Poniendo como objetivo el centro del mercado y diseñando los productos de acuerdo con ello, los empresarios desperdician su presupuesto de marketing. Las docenas de empresas puntocom centradas en el consumidor que gastaron más de un billón (¡un billón!) de dólares anunciando productos descafeinados al mercado de masas. Su tienda de alimentos también es un cementerio público para productos mediocres diseñados para las masas.

Como ya hemos visto, la única forma de que una idea llegue al meollo es desplazarla de izquierda a derecha. Ya no se puede alcanzar a todo el mundo de una sola vez. Y si no se capta la atención y el entusiasmo de los transmisores, el producto falla.

Parte 2: presupuestos terroríficos. Para lanzar un producto destinado a las masas, hay que gastar mucho dinero. En Estados Unidos, es habitual gastar un

millón de dólares en el lanzamiento de un producto local y cien veces más en una campaña nacional efectiva. Los estudios de Hollywood gastan cada año más de 20 millones de dólares en marketing para *cada una* de las casi trescientas grandes películas estrenadas.

El problema de los presupuestos terroríficos es que hay que hacer que los anuncios funcionen, y rápido. Si usted no sabe abrirse camino entre el desorden, capturar la imaginación y la atención de la gente, conseguir que los vendedores al por menor se emocionen y vendan su producto y que la fábrica vacíe el almacén, es el fin. Ha desperdiciado su oportunidad; no hay una segunda oportunidad y el producto está muerto.

Concentrar los gastos en la etapa inicial representa dos condicionantes para su producto:

- Significa que el coste de lanzar un nuevo producto es tan elevado que tendrá pocas oportunidades para hacerlo. Por ello, no va a realizar apuestas arriesgadas y acabará lanzando productos aburridos y repetitivos.
- No le da la oportunidad de desplazarse por la curva de difusión. Lleva su tiempo convencer a los transmisores, que tardan lo suyo en llegar al resto de la población. Por eso un presupuesto concentrado en la etapa inicial significa que para cuando el grueso de la población se entera de lo que ha hecho, los vendedores al por menor se han quemado, el inventario ya no existe o, lo que es aún peor, la empresa se ha ido a pique.

Durante el auge de las puntocom, se lanzaron docenas de productos tremendamente buenos. Pero muchos de ellos no tuvieron la oportunidad de difundirse. Por ejemplo, un receptáculo impermeable para paquetes con una combinación que sólo conocen el propietario y el mensajero, un pequeño aparato electrónico que podía informar sobre los bares, clubes y restaurantes de moda de la ciudad y poner al día acerca de los conciertos o una página web que permitía al consumidor dar su opinión a las grandes empresas y resolver sus problemas.

En cada caso, una empresa incipiente gastó la mayor parte de su presupuesto en marketing de masas. Éste llegó demasiado pronto y desapareció antes de que la idea se pudiera difundir.

Comparemos esto con el éxito de cada película que ha sorprendido a

Hollywood en la última década. Películas como *El proyecto de la bruja de Blair* o *Mi gran boda griega* no cuentan con un lanzamiento masivo de gran presupuesto porque los cineastas se centran en realizar un filme extraordinario. Pero algunos innovadores (los que no se pierden un estreno) se topan con la película y se inicia el boca-oreja.

Parece evidente. Sin embargo, casi todos los productos dirigidos al gran público (consumidor e industrial) caen en esa trampa.

¿Qué ocurriría si diera el presupuesto de marketing de los productos a sus creadores? ¿Podría contratar a un arquitecto, un diseñador, un escultor, un director de cine o un autor famosos?

Caso práctico: el mejor panadero del mundo

El padre de Lionel Poilane era panadero y él heredó la panadería de la familia cuando era joven. En lugar de sentarse y atender los hornos, Lionel decidió ser extraordinario.

Gastó mucho en investigación y entrevistó a más de ocho mil panaderos para descubrir sus técnicas; fue el pionero de la harina orgánica en Francia; rechazó hornear *baguettes*, argumentando que eran insípidas y poco francesas (son una importación bastante reciente de Viena); y adquirió la mayor colección de libros de cocina sobre pan del mundo y la estudió.

Su pan de masa fermentada se elabora sólo con harina, agua, masa madre y sal marina, y se cuece en horno de leña. Poilane rechazó contratar a panaderos – decía que tenían demasiados malos hábitos adquiridos– y buscó a jóvenes que deseaban convertirse en sus aprendices.

Al principio, Francia rechazó sus productos. Los consideraba demasiado atrevidos y diferentes. Pero la asombrosa calidad de los panes y el deseo de Poilane de hacer las cosas bien acabaron por ganarse al público.

Ahora, todos los restaurantes de lujo de París sirven pan de Poilane. La

gente acude de todo el mundo para hacer cola ante su pequeña panadería en la rue de Cherche Midi para comprar una barra de pan (o varias). La empresa exporta pan a todo el mundo, convirtiendo el pan artesano en un producto global, uno del que vale la pena hablar.

El año pasado, Lionel vendió más de 10 millones de dólares en pan.

A los que se dedican al marketing de masas no les gusta evaluar

Los promotores directos se dan cuenta enseguida de que el análisis es la clave del éxito. Hay que descubrir lo que funciona y repetirlo.

Los promotores en masa siempre han resistido esa tentación. Cuando mi antigua empresa se puso en contacto con el jefe de una de las mayores editoriales de revistas del mundo y le ofreció una tecnología que permitiría a los anunciantes realizar un seguimiento de quién veía sus anuncios y respondía a ellos, se quedó horrorizado. Se dio cuenta de que esta innovación podía acabar con su negocio. Sabía que sus clientes no querían conocer los datos porque entonces su trabajo se complicaría mucho.

Analizar significa admitir lo que está mal para poder arreglarlo. La publicidad en medios de comunicación de masas, ya sea en televisión o impresa, se basa en las emociones y la imaginación, no en arreglar errores. Una razón por la que la publicidad en Internet ha crecido tan rápidamente es porque obligaba a los anunciantes a evaluar y a admitir lo que iba mal.

Los creadores de una Vaca Púrpura también deben efectuar evaluaciones. Cada producto, cada interacción, cada política, funciona (persuadiendo a transmisores y difundiendo el mensaje) o no. Las empresas que analizan rápidamente optimizarán sus ofertas y las harán más dignas de un virus.

Cuanto más fácil resulte realizar el seguimiento de las redes del consumidor informal, las empresas que descubran lo que funciona más deprisa y lo potencien (o descubran lo que no funciona y dejen de hacerlo) saldrán ganando.

Zara, que está creciendo rápidamente en todo el mundo, cambia su línea de ropa cada tres o cuatro semanas. Observando cuidadosamente lo que funciona y lo que no, puede hacer evolucionar su colección con mucha mayor rapidez que la competencia.

¿Qué podría analizar? ¿Cuánto costaría? ¿Con qué rapidez podría obtener resultados? Si puede permitírselo, hágalo. «Si lo evalúa, mejorará.»

Caso práctico: Logitech

¿Cómo se ha convertido Logitech en una empresa tecnológica de crecimiento tan rápido? Sus ratones, *trackballs* y otros periféricos no son precisamente el mejor ejemplo de tecnología punta salida de Silicon Valley. Pero esa falta de tecnología punta es justo una de las claves de su éxito.

Logitech triunfa porque la dirección entiende lo que está y lo que no está de moda. Las entrañas de sus aparatos no cambian con frecuencia, pero la funcionalidad y el estilo lo hacen constantemente. Los directivos de la compañía no están tratando de descubrir cómo crear un chip mejor, sino que trabajan sin descanso para mejorar la experiencia del usuario.

Para el usuario habitual, el impacto de un aparato más moderno, mejor y más fácil de usar es profundo, tanto que muchos consumidores están encantados de hacer proselitismo entre sus conocidos, otro ejemplo de transmisión de una Vaca Púrpura. Logitech no desea más publicidad, sino más productos extraordinarios, porque eso es lo que sus consumidores quieren comprar.

Quién gana en el mundo de la Vaca

Es evidente quiénes son los perdedores: las grandes marcas con grandes fábricas y objetivos trimestrales, organizaciones con una inercia corporativa significativa y poco margen para asumir riesgos potenciales. Una vez adictas al ciclo del complejo televisión-industria, estas compañías han construido jerarquías y sistemas que dificultan de forma considerable intentar ser extraordinarias.

Los ganadores son las pequeñas y medianas empresas que quieren incrementar su cuota de mercado. No tienen nada que perder y, lo que aún es más importante, son conscientes de que tienen mucho que ganar si cambian las reglas del juego. Desde luego, también existen grandes compañías que, a pesar de entender lo anterior, tienen la sangre fría de tomar el camino menos arriesgado, igual que hay empresas pequeñas estancadas con sus actuales productos y estrategias.

Mientras escribo esto, la canción número uno en Alemania, Francia, Italia, España y una docena más de países europeos es de un grupo llamado Ketchup. La interpretan tres hermanas de las que jamás se había oído hablar. La segunda película más taquillera en Estados Unidos es una cinta de animación de bajo presupuesto en la que unas verduras parlantes escenifican historias bíblicas. Ninguno de los dos es el producto que uno esperaría de un gigante mediático.

La cerveza de Sam Adams era extraordinaria y consiguió robarle parte del mercado a Budweiser; la cuna Doernbecher de 3.000 dólares, de Hard Manufacturing, abrió todo un segmento del mercado de las cunas de hospital; el piano eléctrico permitió a Yamaha arrebatarse una cuota creciente del segmento del piano tradicional a los líderes naturales; los fondos de inversión mutua de muy bajo coste de Vanguard siguen ganando terreno en el mercado dominado por fidelity; BIC perdió una parte importante de la cuota de mercado ante sus competidores japoneses cuando éstos desarrollaron bolígrafos con los que resultaba más divertido escribir, igual que BIC le había robado el mercado a la pluma estilográfica una o dos generaciones atrás.

Caso práctico: un nuevo tipo de kiwi

La última vez que Nueva Zelanda introdujo con éxito una fruta en Estados Unidos (lo cual ya es en sí misma una idea posmoderna deliciosa) fue la grosella espinosa. Fue rebautizada como *kiwi* y se lanzó entre *yuppies*, *gourmets* y supermercados de lujo a la espera de que despegara.

Hoy, difundir una idea sobre una fruta es más complicado. Entonces, ¿cómo lanzar un nuevo kiwi, uno dorado con piel comestible?

Zespri, la única empresa que sabe cómo cultivar ese kiwi, apuntó a un nicho de mercado: los *gourmets* latinos. La nueva fruta tiene mucho en común con mangos y papayas, pero es lo bastante distinta de éstos como para ser extraordinaria. En las tiendas de lujo latinas, Zespri halló inmerecidos compradores para el producto, clientes que gozaban del tiempo y la predisposición para probar algo que era nuevo y exclusivo.

Por ello, sin apenas publicidad, Zespri colocó la fruta entre un público de transmisores amantes del riesgo. Si la empresa es agresiva organizando catas en los propios comercios, tiene muchas oportunidades de abrirse camino dentro de la comunidad latina, para luego pasar al resto del mercado. En 2001, Zespri vendió por valor de más de cien millones de dólares de kiwis dorados, pero si no es usted un latino residente en Estados Unidos, es probable que no los haya visto jamás.

Los beneficios de ser la Vaca

Se trata de una paradoja interesante. En un mundo que se vuelve más turbulento, la gente cada vez busca más seguridad; quiere eliminar tantos riesgos como sea posible de sus negocios y sus profesiones.

La mayoría de la gente cree equivocadamente que la mejor forma de hacer

esto es jugar a lo seguro, esconderse. Cada vez menos personas trabajan para crear una Vaca Púrpura.

Pero al mismo tiempo, el mercado es cada vez más rápido y fluido. Estamos demasiado ocupados para prestar atención, pero una buena parte de la población está más inquieta que nunca. Mucha gente está dispuesta a cambiar su conexión a Internet, su línea aérea, su gestoría, lo que sea necesario para conseguir ponerse al día. Si el cajero del banco no le cae bien, hay otra entidad bancaria al otro lado de la calle. Mientras menos personas tratan de convertirse en la Vaca, las recompensas por ser extraordinario *aumentan*. La clave es la capacidad de una pequeña porción de experimentadores ansiosos para influir en el resto de la gente.

A medida que la habilidad para ser extraordinario sigue demostrando su enorme valor en el mercado, las recompensas que proporciona la Vaca Púrpura aumentan.

Si suscribe una nueva póliza de seguros, graba un álbum superventas o escribe un *best-seller* rompedor, el dinero, el prestigio, el poder y la satisfacción consecuentes son inigualables. A cambio de correr el riesgo –del fracaso, del ridículo o de los sueños no cumplidos–, el creador de la Vaca obtiene una gran recompensa cuando acierta.

Lo mejor de todo es que estos beneficios tienen una vida media. No hay que ser extraordinario todo el tiempo para disfrutar de la ventaja. Starbucks era extraordinario hace unos pocos años. Ahora es aburrido. Pero esa chispa inicial de innovación y esa amplitud de visión le permitió crecer y abrir miles de establecimientos en todo el mundo. No es probable que Starbucks mantenga su ritmo arrollador de crecimiento a no ser que encuentre otra Vaca, pero ya ha obtenido grandes beneficios. Comparemos este crecimiento en valores con Maxwell House. Hace diez años, era la franquicia de cafeterías más valorada de Estados Unidos, pero fue a lo seguro (o eso creyó) y ahora se ha quedado estancada con lo mismo que tenía hace diez años.

En toda industria y en toda profesión, el creador de la Vaca Púrpura obtiene grandes beneficios. Los jugadores estrella de fútbol consiguen contratos largos, los autores de un *best-seller* casual como *Los diarios de una niñera* firmaron un acuerdo de un millón de dólares por una secuela, aunque el nuevo libro no obtendrá nunca el mismo éxito. Una agencia de moda fácilmente firma contratos con nuevos clientes basándose en su éxito con los viejos clientes por la misma razón.

Cuando se ha conseguido crear algo realmente extraordinario, el reto es hacer dos cosas a la vez:

- Ordeñar la Vaca para sacarle todo el valor, descubrir cómo expandirla y cómo sacar beneficios de ella tanto tiempo como sea posible.
- Crear un entorno en el que haya posibilidades de crear otra Vaca Púrpura a tiempo para sustituir a la primera cuando sus beneficios comiencen, inevitablemente, a declinar.

Evidentemente, éstos son objetivos contradictorios. El creador de la Vaca Púrpura disfruta de los beneficios, los elogios y el sentimiento de omnisciencia que acompaña al éxito. Ninguno de estos resultados acompañarán a un intento fracasado de crear una nueva Vaca. Por eso, lo más tentador es navegar siguiendo la costa, tomar los beneficios, no reinvertir y no correr riesgos porque se puede acabar dilapidando los beneficios que tanto esfuerzo ha costado obtener.

Palm, Yahoo!, AOL, Marriott, Marvel Comics..., la lista es larga. Cada una de estas empresas experimentó un gran auge, construyó un imperio a su alrededor y luego fracasó al no querer correr otros riesgos.

Antes era sencillo hacer navegación de cabotaje durante mucho tiempo tras haber logrado algunos éxitos notables. Disney lo hizo durante décadas, y Milton Berle también. Es fácil decidir quedarse a un lado en el segundo asalto, con el razonamiento de que se está aprovechando el tiempo y la energía para potenciar lo que ya se tiene en lugar de invertir en el futuro.

Caso práctico: el carnicero italiano

En Italia hay miles de carniceros, pero sólo uno de ellos es famoso (y sólo uno de ellos es rico). Dario Cecchini ha aparecido en artículos de revistas y en guías gastronómicas. Su carnicería de doscientos cincuenta años de antigüedad, en Panzano, siempre está llena de gente. Acuden de todo el mundo a ver su establecimiento, para oírle recitar a Dante y predicar con entusiasmo las maravillas del bistec florentina. Cuando la Unión Europea prohibió la venta del bistec con

hueso (por miedo a la enfermedad de las vacas locas), Cecchini organizó un funeral de broma y enterró un bistec entero, con el hueso, frente a su carnicería.

¿Su carne es realmente tan buena? Seguramente no. Pero al convertir la venta de carne en un ejercicio intelectual y político, Dario ha encontrado más de una forma de sacarle dinero a una vaca. Esta vez, una de color púrpura.

Wall Street y la Vaca

En las condiciones actuales del mercado, ¿cuál es el sueño de cualquier emprendedor, el secreto del éxito? Las empresas que triunfaron en bolsa durante el auge de las puntocom –y las que las seguirán cuando el mercado se recupere– tenían una cosa en común: habían creado una Vaca Púrpura y lo demostraron.

Ya fueran sitios de *chats* tremendamente populares o *software* de bases de datos que entusiasmaron a los primeros adoptantes clave, cada empresa tenía una historia que contar. Y los inversores compraron.

Pero entonces todas las empresas olvidaron la lección de la Vaca. En lugar de coger el dinero y utilizarlo para crear innovaciones que pudieran conducir a la siguiente Vaca –a un nivel mayor y superior estas compañías se quedaron con los beneficios. Agilizaron, mecanizaron y ordeñaron la Vaca. Pero hay pocos mercados estables y rápidos o suficientemente duraderos como para permitir que una empresa que cotiza en bolsa prospere durante mucho tiempo. Los días de crecimiento anual del 20 % seguramente ya no volverán.

Lo contrario de extraordinario

...es «muy bueno».

Las ideas extraordinarias tienen más posibilidades de difusión que las ideas que no lo son. Poca gente posee la valentía de hacer cosas extraordinarias. ¿Por qué? Creo que es porque creen que lo contrario de extraordinario es «malo», «mediocre» o «mal hecho». Por eso, si hacen algo muy bueno, lo confunden con algo digno del virus. Pero ésta no es una buena reflexión sobre la calidad.

Si uno viaja con una compañía aérea y llega a su destino sano y salvo, no se lo cuenta a nadie, porque eso es lo esperado. Lo extraordinario es que el viaje sea horrible hasta extremos surrealistas o el servicio sea tan inesperadamente bueno que necesite contárselo a alguien («¡Llegamos con una hora de antelación!» «¡Me reembolsaron el billete porque soy guapa!» «¡Sirvieron *crêpes suzette* flambeadas en primera!»).

Las fábricas establecen criterios de calidad y tratan de cumplirlos. Eso es aburrido. «Muy bueno» es algo que ocurre cada día y que no vale la pena mencionar.

¿Crea usted productos muy buenos? ¿A qué velocidad puede parar?

La perla en la botella

Cualquier estadounidense adulto recuerda una botella de champú llena de líquido verde con una perla descendiendo lentamente por el mismo. Era la imagen omnipresente en los anuncios de Prell.

No quedaba claro qué tenía que ver la perla con el champú o por qué la gente quería que la perla se moviera despacio. Lo que es indiscutible es que los anuncios de televisión convirtieron un champú ordinario en un éxito importante.

¿Dónde podemos hallar una Vaca Púrpura en el negocio de la cosmética? Después de todo, casi todos los champús son iguales. Con frecuencia, lo que llama la atención es algún ingrediente exótico o una botella llamativa, no la eficacia de la mezcla.

Compare la inexorable caída de Prell (los anuncios de televisión ya no

funcionaban) con el ascenso gradual de Dr. Bronner's.

Dr. Bronner's no hace publicidad, y aun así, su producto continúa incrementando sus ventas y su cuota de mercado.



Si el producto no es mejor, ¿cuál es la razón? El atractivo embalaje. La botella forma parte de la experiencia de utilizar el champú.

Mucha gente descubre este artículo extraordinario en casa de un amigo. Mientras se cepillan los dientes en el baño de invitados, sin nada mejor que hacer que curiosear, inevitablemente empiezan a leer las miles de palabras impresas en la botella. «Un alimento equilibrado para el cuerpo y la mente es nuestra mejor medicina.»

No sólo es único, sino que esta característica está dirigida a un público específico, el de los primeros adoptantes, que están encantados de hacer proselitismo entre sus amigos.

Dr. Bronner's es un champú verdaderamente extraordinario. Vale la pena fijarse en él, hablar de él y, según mucha gente, comprarlo. En un mundo sin publicidad (efectiva), juega con una ventaja injusta sobre cualquier producto que

desarrollen las grandes empresas.

Compre una botella de Dr. Bronner's. Con sus propios diseñadores y su fábrica, «broonifique» una variante de alguno de sus productos.

La paradoja de la parodia

J. Peterman ha vuelto. Su catálogo blanco oblongo –lleno de largas descripciones de Mata Hari, chaquetas de *cowboys* de las praderas y pañuelos de seda irrepetibles– estaba encasillado en el *zeitgeist* hace una década. El texto era tan excesivo que hasta una versión ficticia de J. Peterman se convirtió en un personaje de la serie televisiva *Seinfeld*.



Un pequeño anuncio en la revista *The New Yorker* popularizó este abrigo y a la característica voz que se escondía tras el catálogo de J. Peterman. Era tan extraordinario que se hizo famoso, y a medida que lo hacía, se convirtió en objeto de parodia.

Imagine que ocurriera lo mismo con L. L. Bean o Lands' End. Inconcebible; esos catálogos son seguros, estables y aburridos. El catálogo de J. Peterman original, por otro lado, resultaba tan ridículo que era una tentación parodiarlo. Pasa lo mismo con el calendario obsesivo de Martha Stewart en la portada de su revista o con la *cheeseburgah* de aquel restaurante de Chicago, parodiada por John Belushi y Dan Aykroyd.

En cada uno de estos casos, la cualidad de ser únicos que condujo a la parodia consiguió atraer la atención de la gente, dando como resultado un incremento de las ventas y de los beneficios. Si uno puede aparecer en una parodia, significa que tiene algo único, algo que se presta a hacer broma. Representa que hay una Vaca Púrpura. La paradoja es: el mismo boca-oreja que puede convertir a su producto en un éxito puede provocar que alguien se ría de usted.

La mayoría de empresas tienen tanto miedo de ofender a alguien o de parecer ridículas que evitan cualquier experimento en ese sentido. Fabrican productos aburridos porque no quieren ser interesantes. Cuando un comité de dirección se arriesga, cada miembro, con la mejor intención, argumenta los motivos por los que a su circunscripción no le gustará el producto. El resultado es seguro... y aburrido.

¿Cómo puede modificar su producto o servicio para que aparezca en un *show* televisivo nocturno o en una parodia de una revista comercial de su sector?

Setenta y dos álbumes de Pearl Jam

La industria de la música se basa en convencer a desconocidos predispuestos con noticias sobre actuaciones clónicas, todas ellas tratando de entrar en *Los cuarenta principales*. El 97 % de los álbumes pierden dinero porque este modelo ha prescrito.

Evidentemente, en 1962 era una estrategia brillante. La gente estaba ansiosa por escuchar música nueva. Los vendedores querían llenar sus estanterías, las emisoras pedían más canciones y los consumidores deseaban ampliar su colección. La publicidad (ya fuera pagando para que fueran una canción en la radio o en las tiendas) era muy efectiva, pero hoy ya no.

Ahora, que un grupo destaque en el negocio de la música es cuestión de suerte (y poco talento). Una banda (¿una marca?) capta el interés de un pequeño grupo de transmisores, que se lo cuentan a sus amigos y, de repente, tienen éxito. Pero en lugar de aceptar la realidad, la industria se empeña en fabricar éxitos al viejo estilo.

Con la excepción de Pearl Jam. Parece que lo han entendido. Entraron en el mundo de la música, trabajaron mucho (y tuvieron suerte), grabaron algunos éxitos y se convirtieron en estrellas. Pero en lugar de insistir en que podían repetirlo una y otra vez, congregaron a su público base y construyeron un sistema muy distinto.

Los *fans* de Pearl saben que entre 2001 y 2002, la banda lanzó setenta y dos álbumes en directo, todos disponibles en su página web. No tratan de convencer a desconocidos, venden a los conversos. El grupo sabe que si les dan permiso para hablar con alguien, será más fácil vender. Saben que el coste de vender un álbum a este público es relativamente minúsculo y han obtenido beneficios con los setenta y dos álbumes. El éxito principal, dejando a un lado esos beneficios, llega cuando uno de esos seguidores base queda tan encantado por ese botín de grandes productos que se dedica a adoctrinar a sus amigos. Por eso, el universo de Pearl Jam se expande. Los grandes *fans* traen a otros nuevos y los veteranos se quedan porque consiguen lo que quieren. Hay pocas pérdidas porque la banda mantiene su base de clientes satisfecha con productos extraordinarios.

¿Tiene las direcciones de correo electrónico de veinte personas de su base de clientes que estén encantadas con lo que hace? Si no, consígalas. Si las tiene, ¿qué podría hacer por esos clientes que fuera muy especial? Visite www.sethgodin.com y suscríbase a mi lista para ver qué ocurre.

Caso práctico: Curad

Cuando Curad pretendió desafiar a la marca Band-Aid por el dominio del mercado de los vendajes adhesivos, la mayoría de la gente pensó que en Curad estaban locos. Band-Aid era una verdadera institución en los hogares estadounidenses, un nombre tan famoso que prácticamente se había convertido en un genérico. Y además el producto es fantástico. ¿Qué esperaba conseguir Curad?

Pero ésta desarrolló una Vaca Púrpura: tiritas con ilustraciones de personajes infantiles.

A los niños, los principales consumidores de tiritas, les encantaron; y a los padres, que querían que el niño dejara de llorar lo antes posible. Y por supuesto, cuando el primer niño con una tirita Curad la llevó al colegio, todos los niños querían otra igual.

La marca no tardó mucho en hacerse con una parte del mercado, antes dominado por el líder.

¿Puede crear una versión coleccionable de su producto?

Siéntese ahí, no se limite a hacer algo

Los departamentos de marketing acostumbran a sentir la necesidad de justificar su existencia. Si los eslóganes del año pasado han quedado obsoletos, gastan millones de dólares para inventar y propagar uno nuevo; si las ventas al por menor han bajado, los promotores contratan a un asesor para que renueve el aspecto de sus tiendas.

Demasiado a menudo, estos esfuerzos de marketing son el resultado de concesiones. O bien presupuestarias («No tenemos suficiente dinero para lanzar un

nuevo producto, lancemos un nuevo eslogan») o bien de producto («Eso ofenderá a nuestros clientes habituales, vamos a hacer algo menos radical»). Casi sin excepción, estas concesiones son peores que no hacer nada.

Si no hace nada, por lo menos no colapsará las redes de clientes habituales al cargarlas con un montón de basura indefendible. Cuando no hace nada, sus transmisores todavía pueden proclamar las excelencias del producto original que le hizo popular al principio. La constante «renovación» de su línea con mensajes y productos más mediocres sólo impide que los seguidores que le quedan difundan el mensaje.

Ben & Jerry's evitaron la tentación durante varios años. Si no tenían un nuevo sabor o una gran idea promocional, no hacían nada. *Sí* al helado gratis una vez al año en la heladería del barrio, pero *no* a un 5 % de descuento por un bote en la tienda. McIntosh, un fabricante líder en equipamiento estéreo, ha hecho lo mismo; en lugar de lanzar unos pocos amplificadores cada año, lanza unos pocos cada década. Esta táctica no satisface a los más jóvenes en el departamento de ingeniería (menos proyectos para ellos), pero contribuye a alimentar la leyenda y trabaja los productos con la curva de adopción.

Hacer nada no es tan bueno como hacer algo (grande). Pero el marketing por la simple necesidad de mantenerse ocupado es peor que no hacer nada.

¿Qué pasaría si durante una o dos temporadas en lugar de lanzar nuevos productos reintrodujera algún clásico? ¿Qué sorprendente novedad podría ofrecer la primera temporada que regresara (con los ingenieros descansados)?

Caso práctico: servicio postal de Estados Unidos

Pocas organizaciones tienen un público tan tímido como el servicio postal de Estados Unidos. Dominado por los grandes clientes conservadores, el servicio no lo tenía fácil para innovar. Los grandes promotores directos tienen éxito porque han descubierto cómo prosperar con el sistema actual y no están de humor para ver cómo cambia, mientras que la mayoría de individuos no tiene ninguna prisa por cambiar sus hábitos postales.

Casi todas las iniciativas en nuevas políticas en este servicio se reciben con indiferencia o con desdén, pero ZIP+4 fue un gran éxito. En pocos años, el correo difundió una idea nueva, provocando un cambio en billones de informes de direcciones en miles de bases de datos. ¿Cómo?

En primer lugar, era una innovación que cambiaba las reglas del juego. ZIP+4 facilita que los promotores puedan dirigirse a determinados vecindarios y permite entregar el correo de manera más fácil y rápida. El producto era una Vaca Púrpura que cambió completamente la forma en que el servicio postal y sus clientes gestionan el correo general. ZIP+4 ofrecía un incremento drástico en la velocidad de entrega con un coste mucho menor para los remitentes de mucho volumen de correo. Los beneficios compensaban el tiempo que estos remitentes debían dedicar a ello. El coste de ignorar la novedad se notaría inmediatamente en el saldo final.

En segundo lugar, el servicio seleccionó a algunos primeros adoptantes de forma inteligente. Eran individuos situados en organizaciones técnicamente avanzadas y extremadamente sensibles a las cuestiones de precio y rapidez. Estos primeros adoptantes, además, se hallaban en posición de transmitir los beneficios a otros remitentes menos avezados.

La lección es sencilla: cuanto más intransigente sea el mercado, más colapsado esté y más ocupados estén los clientes, más necesaria es la Vaca Púrpura. Las medidas a medias fracasarán. Pero reacondicionar el producto con mejoras drásticas de los elementos importantes para los clientes adecuados, puede reportar grandes recompensas.

En busca de *otaku*

Los japoneses han inventado algunas palabras muy útiles. Una de ellas es *otaku*. Este término describe algo que es más que un *hobby*, pero menos que una obsesión: es el deseo irrefrenable que lleva a alguien a cruzar toda la ciudad para probar un nuevo restaurante de fideos que recibió una buena crítica; es el deseo de aprenderlo todo sobre la nueva locomotora digital de Lionel y contárselo a los compañeros de afición.

La gente lee *Fast Company* porque tienen un *otaku* con la economía. Visitan ferias comerciales para estar a la última, no sólo para que su empresa sobreviva, si no porque les gusta estar al día. Parece ser que el *otaku* yace en el corazón del fenómeno de la Vaca Púrpura.

Como hemos visto, una empresa no puede prosperar satisfaciendo sólo necesidades básicas. Hay que conectar de alguna forma con primeros adoptantes apasionados y hacer que éstos difundan el mensaje a través de la curva. Y aquí es donde entra el *otaku*.

Los consumidores con *otaku* son los transmisores que usted busca. Son los que dedicarán tiempo para conocer su producto, correrán el riesgo de probarlo y se molestarán en hablar de él con sus amigos. La clave es que algunos mercados cuentan con más clientes tocados por el *otaku* que otros. La tarea del promotor extraordinario es identificar esos mercados y centrarse en ellos, excluyendo mercados menores, con independencia de su tamaño relativo.

Existe un buen filón de *otakus* de las salsas picantes en Estados Unidos. Los amantes del chile, que andan en busca de un elixir todavía más picante y más fuerte, han convertido la producción de esas descabelladas salsas en un auténtico negocio. Un buen ejemplo de ello son Dave's Insanity, Blair's After Death Hot Sauce, Mad Dog 357, Pain 100 %, Mad Dog Inferno, Boar's Breath, Sweet Mama Jamma's Mojo Juice, Melinda's XXXX, Mad Cat, Lost in Boiling Lake, Satan's Revenge y la más popular Trailer Trash. Y mientras docenas de emprendedores montaban negocios fructíferos de salsas picantes sin publicidad, nadie ha causado impacto alguno vendiendo mostaza.

En teoría, hay más gente que disfruta con la mostaza que con una salsa picante de 25.000 unidades Scoville. Pero la salsa picante es un negocio y la mostaza, no. ¿Por qué? Porque poca gente compra mostaza por correo o pide una marca distinta en el restaurante. No tienen el *otaku*.

Los buenos empresarios apuntan a donde existe *otaku*.

Si alguna vez tiene la oportunidad de ir a una convención de ciencia ficción, verá que son gente muy rara. ¿Su producto atrae a un público tan chiflado como éste? ¿Cómo puede crear uno que sí? (Jeep, *Fast Company* y la empresa Longaberger lo hicieron. Existen grupos similares entre los inversores en bolsa, hay un mercado

para sistemas operativos y otro para sistemas estéreo de un millón de dólares. Los productos son distintos, pero los transmisores y los primeros adoptantes son los mismos).

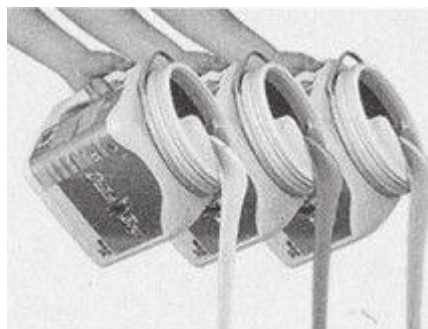
Caso práctico: cómo Dutch Boy revolucionó el mercado de la pintura

Es tan sencillo que da miedo: cambiaron la lata.

Las latas de pintura son pesadas, difíciles de transportar, no cierran bien, cuestan de abrir, no es fácil verter la pintura y son aburridas. Pero llevan mucho tiempo ahí y la mayoría de la gente asume que debe de existir una buena razón para ello.

Dutch Boy se dio cuenta de que no había ninguna razón. También observó que la lata formaba parte integrante del producto; la gente no compra pintura, compra paredes pintadas y la lata hace que el proceso de pintado sea más fácil.

Este fabricante utilizó esta reflexión e introdujo un bote de pintura más fácil de llevar, más fácil de verter, más fácil de cerrar. Las ventas se dispararon. Si se piensa en ello, no es nada sorprendente. No sólo el nuevo envase hizo aumentar las ventas, sino que aportó a Dutch Boy una mayor distribución (a un precio de venta al por menor superior).



Algunos cambios evidentes en el bote significaron un incremento de ventas para Dutch Boy. La pregunta es: ¿por qué nadie lo pensó antes?

Éste es un ejemplo de buen marketing. Uno en que los promotores cambian el producto, no los anuncios.

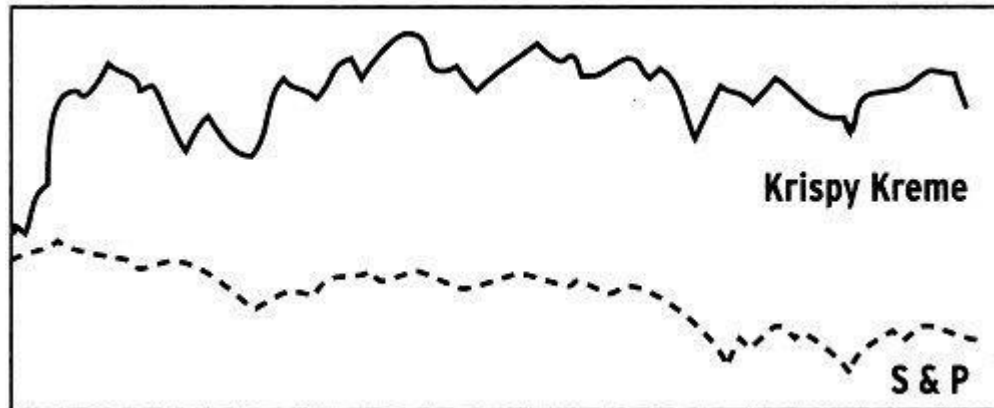
¿Dónde termina su producto y comienza la promoción de marketing? El bote de Dutch Boy es claramente producto, no una promoción. ¿Puede redefinir lo que vende de una forma similar?

Caso práctico: Krispy Kreme

Existen dos tipos de personas: los que han oído la leyenda de los *donuts* Krispy Kreme y asumen que todo el mundo la conoce, y aquellos que viven en algún lugar donde esta marca de *donuts* todavía no tiene presencia.

GRÁFICO 7.

Desde el día de su presentación, Krispy Kreme ha sobrepasado cualquier expectativa, superando a todos los competidores. ¿Por qué? Porque la marca sabe cómo manejar a la Vaca.



Krispy Kreme hace *donuts* deliciosos, de eso no hay duda. Pero ¿merece la pena conducir una hora por un *donut*? Según los clientes incondicionales, parece que sí. Y este hecho extraordinario es la base del éxito de Krispy Kreme.

Cuando Krispy Kreme inaugura un establecimiento en una nueva ciudad, regala miles de *donuts*. Por supuesto, los que irán a buscar un *donut* caliente gratis serán probablemente quienes hayan oído la leyenda de Krispy Kreme y que están encantados de tener finalmente uno en su ciudad.

Estos transmisores se lo contarán rápidamente a sus amigos, les venderán la moto e incluso los arrastrarán hasta la tienda. Y aquí se inicia la segunda fase. Krispy Kreme está obsesionado con dominar el mundo de los *donuts*. Una vez ha abierto un establecimiento en una zona, corre a hacer tratos con las gasolineras, las cafeterías y las tiendas de comestibles. ¿El objetivo? Que el producto sea accesible y fácil de encontrar. Empieza con gente capaz de conducir 30 kilómetros para comprar su producto y termina con los que son demasiado vagos para cruzar la calle.

Si el producto sigue siendo extraordinario (y Krispy Kreme invierte millones de dólares para que sea así), quizás algunos de los más vagos se convertirán al *otaku* del *donut*. Iniciarán la siguiente ola de la fiebre Krispy Kreme y la extenderán a una nueva ciudad hasta completar la cadena.

Hay que señalar que esto probablemente no funcionaría con *bagels* o *brownies*. Existe algo visceral en la obsesión que los locos por los *donuts* tienen por Krispy Kreme, y descubrir y saber controlar ese sentimiento es la base de este fenómeno. En otras palabras, primero hay que encontrar el nicho en el mercado y luego crear un producto remarcable; no al revés.

El proceso y el plan

¿Existe alguna forma infalible para crear una Vaca Púrpura cada vez? ¿Hay una fórmula secreta, un ritual, un encantamiento que se pueda usar para incrementar la creatividad sin dejar de tener los pies en el suelo?

Por supuesto que no.

No existe ningún plan. La desaceleración final de cualquier empresa Vaca Púrpura indica que no hay ningún libro de instrucciones con una lista de cosas que siempre funcionan. Ése es uno de los motivos por el que resulta tan difícil ver el interior de la Vaca. Cuando miramos hacia atrás, siempre podemos decir: «Claro que funcionó». Por definición, una auténtica Vaca Púrpura es algo extraordinario de la forma correcta. Cuando apartamos la vista del retrovisor, crear una Vaca Púrpura parece, de repente, mucho más difícil.

Si alguien busca en este libro un plan, siento decirle que no tengo ninguno. Lo que le puedo ofrecer es un proceso, un sistema que no presenta una táctica determinada, pero que es tan bueno como cualquiera.

El sistema es muy simple: se debe ir a por la novedad. Hay que desafiarse a uno mismo y al equipo y describir cuáles son esos límites (eso no significa que tenga que llegar hasta ellos) para luego probar qué límite tiene más posibilidades de aportar los resultados de marketing y financieros que busca.

Revisando otra *p* –precios, paquetes, etc.–, se traza un borrador de dónde están sus límites... y de dónde se hallan sus competidores. Si no entiende este panorama, no puede pasar al siguiente paso y describir qué innovación puede apoyar.

¿No sería extraordinario si su balneario ofreciera todos los servicios de forma gratuita? Claro, pero sin un modelo financiero que apoye esta medida, no duraría demasiado. JetBlue descubrió cómo sobrepasar el límite tanto en precio como en servicios y mantener un negocio rentable. Archie McPhee lo hizo en la venta al por menor con su selección de productos. Starbucks decidió redefinir el significado de una taza de café (de forma muy distinta a como JetBlue lanzó su novedad).

No es la táctica o el plan lo que une los productos de la Vaca Púrpura. Es el proceso que las organizaciones utilizan para descubrir (de forma intencionada o accidental) las características que convierten su producto en extraordinario.

El poder de un eslogan

Los eslóganes solían ser importantes porque los podías colocar en los anuncios de televisión y difundir tu mensaje en unos segundos. Hoy, esa misma concisión es importante por otros motivos.

Un eslogan que divulgue con exactitud la esencia de su Vaca Púrpura es un guión para que el transmisor lo use cuando hable con sus amigos. El eslogan recuerda al usuario que «por eso vale la pena recomendarnos, por eso tus amigos y colegas estarán encantados de que les hables de nosotros». Y lo mejor de todo, el guión garantiza que el boca-oreja se pase de forma correcta, con la idea de que la información llega a la persona por las razones adecuadas.

La caja azul de Tiffany es un eslogan sin palabras. Es el símbolo de la elegancia, el embalaje, la calidad y de que «el precio no importa». Cuando alguien entrega un regalo en una caja Tiffany, está difundiendo el mensaje. Lo mismo sucede con Hooters, con su nombre y logo, o con Apple, con sus modernos diseños. Cada empresa ha logrado posicionarse de una forma coherente para que

sea fácil difundir el mensaje a otros.

La torre inclinada de Pisa recibe millones de visitantes cada año. Es, tal y como la anuncian, una torre inclinada. No hace falta complicar el mensaje, no hay ningún «también», «y» o «además», es simplemente una torre inclinada rodeada de césped. Sólo hay que imprimir una foto en una camiseta y el mensaje se envía y se recibe rápidamente. La pureza de ese mensaje lo hace todavía más extraordinario. Es fácil hablar con alguien sobre la torre inclinada. Es más complicado, por ejemplo, hablar del panteón de Roma, aunque es hermoso, asombroso e importante: recibe un 1 % de los visitantes que van a la torre de Pisa.

Cada uno de estos ejemplos señala el hecho de que no se trata de marketing *sobre* un producto; el marketing *es* el producto y viceversa. Ningún director de marketing transformó Hooters o la torre de Pisa. El marketing está implícito en ellos.

¿Tiene un eslogan, una afirmación de posición o un alarde extraordinario que sea cierto? ¿Es consistente? ¿Vale la pena transmitirlo?

Caso práctico: Häagen-Dazs en Bronxville

El establecimiento de Häagen-Dazs más cercano es como cualquier otra heladería. Tienen cucuruchos, helados de palo y yogures helados. Sólo dos cosas diferencian a un Häagen-Dazs: está más limpio y mejor gestionado. ¿Por qué?

En la barra hay un montón de tarjetas de visita. En la tarjeta está el nombre y el teléfono de la oficina del propietario del establecimiento y está escrito: «Cualquier comentario que tenga que hacer sobre este establecimiento, por favor, llámeme a casa», y añade el número de teléfono de la casa del propietario.

La gente que entra, se fija en ello. La gente que trabaja allí, se fija en que la gente se fija. Es extraordinario. Si uno permanece en la heladería veinte minutos, seguro que escuchará a algún cliente hacer algún comentario sobre la tarjeta. Si todos los propietarios de comercios hicieran lo mismo, probablemente no funcionaría. Pero como es tan poco habitual, los clientes se dan cuenta y el

personal está pendiente.

Si tiene un negocio intangible, su tarjeta de visita es muy importante para su producto. ¿Y si todos los empleados de su empresa tuvieran que llevar una segunda tarjeta de visita? Algo que les vendiera a ellos (y a usted). Algo extraordinario. Imagine si Milton Glaser o Chip Kidd diseñaran algo que mereciera difundir. ¡Hágalo!

Venda aquello que la gente compra (y habla de ello)

Hace unos años, después de otra campaña infructuosa de ventas, me di cuenta de la evidencia cegadora: es mucho más fácil vender algo que la gente ya está predispuesta a comprar.

Por muy evidente que parezca, la mayoría de promotores no lo captan. Por ejemplo, Butterball ha inventado un nuevo uso para el pavo (y para su marca) y ha lanzado los pasteles congelados rápidos en los supermercados. El problema es que el consumidor de esta comida tan retro no va al supermercado en busca de nuevas formas de alimentar a su familia. Lo que es peor, Butterball está lanzando el producto con anuncios de televisión que pasan en los canales de cocina.

Me cuesta mucho imaginar a qué público se dirige el producto de Butterball. Los espectadores están ocupados viendo un programa de cocina y se encuentran con un anuncio insípido de temática romántica sobre una dignificada cena televisiva. ¿Cuántos verán el anuncio? De los que lo miren, ¿cuántos responderán de la forma que espera Butterball? Y lo que es peor, ¿cuántos le contarán a un amigo que existe ese nuevo producto?

Entre la gente que cocina un plato congelado para cenar, hay pocos primeros adoptantes de los que corren riesgos. Entre éstos, creo que muy pocos buscarán en un canal de cocina la respuesta a su pregunta «¿hay algo nuevo?».

Los consumidores con necesidades son los que tienen más opciones de responder a su solución. Ya sea su objetivo un comprador de recambios de Ford o un marido desbordado en Tucson, debe descubrir quién compra qué y resolver su

problema. El producto de Butterball no tiene nada de extraordinario, no resuelve el problema de nadie más que de Butterball. Su elección de la publicidad y de los medios para difundirla todavía es peor.

La alternativa es comenzar buscando qué problema puede tener su consumidor (que se da cuenta de que tiene un problema). Luego, una vez hallada una solución tan extraordinaria que despierte el interés inmediato de los primeros adoptantes entre este grupo de población, debe promoverlo en un medio en el que los transmisores puedan prestarle atención. La campaña de Altoid es un buen ejemplo. Se dieron cuenta de que los adolescentes que no empezaban a fumar necesitaban hacer algo con sus dedos y su boca mientras trabajaban, y las barritas Hershey no servían.

Mediante publicidad en centros urbanos con imágenes de vanguardia y eslóganes atrevidos, Altoids se dirigió directamente a este mercado para hablarle de una necesidad que ni siquiera sabía que tenía. Creando un envase que pedía a gritos su difusión, se lo puso fácil a los primeros adoptantes para difundir el producto entre el resto del mercado. El resultado: uno de los lanzamientos de un caramelo en Estados Unidos más provechosos de la historia.

El problema de ceder

La siguiente frase es cierta: «Un camello es un caballo diseñado por un publicitario». Si el objetivo del marketing es crear una Vaca Púrpura cuya naturaleza implique contar con algún atributo extremo, ceder sólo reducirá sus posibilidades de éxito de forma inevitable.

Ceder consiste en limar los bordes ásperos para ganar participación de otros sectores. El helado de vainilla es un sabor fruto de haber cedido, el helado de pacana con chile no. A muy poca gente no le gusta el helado de vainilla; en cambio, hay millones de personas alérgicas a los frutos secos, sensibles al picante o que simplemente no tienen ningún interés en probar un helado diferente. La elección de compromiso segura para una fiesta de cumpleaños infantil es la vainilla. Pero es aburrida, su empresa no obtendrá un éxito fulminante con vainilla.

En casi todos los mercados, el puesto aburrido ya está ocupado. El producto diseñado para gustar a la mayor cantidad de público posible ya existe y desplazarlo es muy difícil. La misma inocuidad del producto líder del mercado es su mejor baza. Uno no puede presentarse como «más soso que la marca líder». El verdadero crecimiento llega con productos que molestan, ofenden, no gustan, son demasiado caros o demasiado baratos, demasiado pesados, demasiado complicados, demasiado simples... demasiado algo (para algunas personas, para otros son perfectos).

Los emprendedores financian a menudo revoluciones en industrias ya existentes porque los jugadores dominantes en un sector son el último lugar en el que encontraría a un inconformista. Las empresas líderes del mercado puede que le deban su dominio a una Vaca Púrpura que lanzaron años atrás, pero hoy, ceden para seguir generando beneficios. Las semillas de su destrucción yacen en su dependencia del centro de la curva.

Si encarga a alguien en su organización que cree una nueva Vaca Púrpura, ¡déjelo tranquilo! No use críticas internas ni pruebas de funcionalidad para comprobar si el nuevo producto es tan bueno como el que ya tiene. En lugar de eso, elija al inconformista adecuado y apártese del camino.

Caso práctico: Motorola y Nokia

Ahora, los móviles son aburridos. Todo aquel que necesita un teléfono ya posee uno. Casi todos los que quieren uno, ya lo tienen también. Las empresas que provocaron esta revolución se enfrentan a un problema: ¿y ahora qué?

¿Qué hay que ponerle a un teléfono para que la gente se fije en él? ¿Es posible crear un teléfono extraordinario ahora mismo? Lo que las dos empresas del título han descubierto es que los teléfonos minúsculos ya no emocionan a nadie; necesitan algo nuevo. En Estados Unidos, Nokia ha lanzado un móvil de 21.000 dólares llamado *Vertu*, diseñado no sólo como un teléfono, sino como un artículo de joyería. Y ambas empresas están trabajando a la vez en la fabricación de teléfonos desechables que esperan que sean extremadamente baratos.

En una dirección distinta, las dos luchan por vender teléfonos que envíen fotos. Claro, tanto el remitente como el destinatario deben tener un teléfono adecuado, aunque eso podría ser bueno.

La triste realidad es que tal vez haya de pasar algún tiempo antes de que el mercado genere la atención que despertó hace cinco años. La Vaca Púrpura se ha ido y, de momento, las empresas de móviles no pueden hacer gran cosa para que vuelva.

El ciclo mágico de la Vaca

¿Garantiza nuestro mundo caótico que nuestros esfuerzos para lanzar nuevas ideas al mercado van a ser caóticas también? ¿Estamos condenados a inventar al azar productos para un gallinero siempre cambiante de consumidores potenciales?

No lo creo. La razón es que muchos consumidores no suelen cambiar sus papeles. A los transmisores les encanta transmitir y suelen estar abiertos a escuchar a los promotores fiables con un buen currículum de Vacas Púrpura en su haber. Los consumidores asustados, protegidos (en empresas y hogares) mantienen las orejas cerradas todo el tiempo. Están cerrados en sus rutinas habituales, igual que los transmisores.

Pero a nosotros nos interesan los transmisores y podemos contar con que si les respetamos, nos escucharán.

Por lo tanto, los cuatro pasos son:

1. Consiga el permiso de los que impresionó la primera vez. No un permiso para enviar correo basura, venderles restos o sacarles algo más de margen, sino un permiso para alertarles la próxima vez que pueda tener otra Vaca.
2. Trabaje con los transmisores de su mercado para que les sea más fácil ayudar a que su idea cruce el abismo. Deles las herramientas (y la historia) adecuadas que necesitarán

para vender su producto a un público más amplio. 3. Una vez cruzada la línea entre lo extraordinario y lo provechoso, que otro equipo le saque partido. Convierta sus productos en servicios y sus servicios en productos, que florezcan mil variantes. No crea sus propias notas de prensa: son el tobogán hacia la inevitable comodidad. Sáquele todo el jugo y rápido. 4. Reinvierta; vuelva a hacerlo, con más vigor. Lance otra Vaca Púrpura (al mismo público); fracase una y otra vez; asuma que lo que fue extraordinario la primera vez no tiene por qué serlo ahora.

Esto no es tan predecible o productivo como el marketing de Quisp, Wheaties, Wisk, Allstate y Maxwell House hace treinta años. Lo siento, no es culpa mía. Pero es lo que hay.

De repente, es evidente que necesita un valor de permiso. Si su empresa todavía no tiene uno, puede comenzar hoy, gratis, con el Outlook y un PC. Dele a la gente una dirección de correo electrónico a la que puedan escribir. Responda. Es un comienzo.

Lo que significa ser un empresario hoy

Que la Vaca Púrpura sea una de las *pes* del marketing tiene profundas implicaciones para la empresa porque cambia la misma definición de marketing.

Antes, Ingeniería inventaba, Manufactura fabricaba, Marketing desarrollaba la promoción y Ventas vendía. Existía una clara división del trabajo entre los departamentos y el presidente dirigía el cotarro. El promotor tenía un presupuesto y compraba anuncios con él.

De hecho, el marketing era más bien «publicidad»; se basaba en comunicar los valores del producto una vez diseñado y fabricado.

Ésta no es una estrategia válida en un mundo en el que los atributos del producto (desde el servicio al diseño) conforman la base de lo que hoy significa ser un director de marketing. El esfuerzo de diseñarlo, la habilidad para fabricarlo, el arte de ponerle precio, la técnica para venderlo. ¿Cómo puede existir una empresa

Vaca Púrpura que no esté dirigida por un director de marketing?

Las empresas que crean Vacas Púrpura –tales como JetBlue, Starbucks, Hasbro o Poland Spring– deben estar dirigidas por directores de marketing. Parece ser que el director ejecutivo de JetBlue tomó una decisión crítica el primer día: consiguió que el jefe de marketing se involucrara en el diseño del producto y en los cursos. Eso lo dice todo. Todo lo que hagan para añadirle valor es marketing. Poland Springs comenzó con agua barata; Hasbro empezó con algunos centavos de plástico y papel; JetBlue vende la misma mercancía que American Airlines, pero consigue sacar provecho. Estas empresas tienen alma de director de marketing.

Los genios que inventaron el 1-800-COLLECT son auténticos expertos en marketing. No imaginaron cómo vender un servicio existente. En lugar de eso, añadieron el marketing durante la creación del producto, desde el número de teléfono fácil de recordar, claro, hasta la idea de que el MCI podía robar el negocio de las llamadas a cobro revertido a las operadoras públicas.

La misma idea se puede aplicar a un restaurante local o a los seguros de viajes. En un mundo donde todo lo que necesitamos ya está bastante bien y donde todos los beneficios vienen de la Vaca Púrpura, todos somos expertos en marketing.

Si una empresa fracasa, es culpa de una directiva con las ideas anticuadas, y el problema seguramente es que dirigen una empresa y no un producto de marketing.

Haga un curso de diseño. Envíe a sus diseñadores a cursos de marketing. Y obligue a todo el mundo, usted incluido, a pasar una semana en la fábrica.

Nada de marketing: ahora todos somos diseñadores

Hace quince años, cuando Jerry Hirschberg iniciaba el estudio de diseño para Nissan en Estados Unidos, el departamento de marketing tuvo la cortesía de invitarle a participar en las reuniones de planificación de producto como observador.

Todas las reuniones giraban en torno a resoluciones vagas sobre futuros coches («todos los coches en una primera fase deberían ser lo más genéricos posible») y a numerosas hojas de cálculo de gastos de publicidad e ingresos previstos. Eran también las reuniones más importantes de la empresa para planificar su futuro a largo plazo. Los diseñadores eran meros tácticos.

Jerry demostró enseguida que era algo más que un observador. Les demostró que los diseñadores no sólo jugaban un papel importante en este proceso, sino que, de hecho, deberían dominarlo.

Cuando el marketing posproducción, posdiseño muere, ¿qué lo sustituye? El diseño. Pero no el diseño puro que enseñan en Parsons⁶, sino un diseño centrado en el mercado que elabora el marketing del producto desde el mismo producto.

La semántica es complicada, pero los hechos son claros. Hoy, la persona con auténtica influencia en el éxito de un producto es la que se sienta en la mesa mientras se siembran las semillas originales del proyecto.

Si un experto en marketing no sabe cómo inventar, diseñar, influir, adaptar y, finalmente, rechazar productos, entonces ya no es un experto en marketing, es algo inútil.

Elabore una lista con todos los productos extraordinarios de su sector. ¿Quién los creó? ¿Cómo lo hicieron? Tómelos como modelos (no los copie) y estará a medio camino de crear su propio producto.

¿Qué sabe Howard?

Una cosa sobre Starbucks es evidente: el café es realmente delicioso. La razón es sencilla: a Howard Schultz (el director ejecutivo de la empresa) le encanta el café. Llama a todos los que no se han tomado la primera taza del día «precafeinados». Pasó meses en Italia, bebiendo y aprendiendo. Es un *otaku* del café.

¿De donde viene lo extraordinario? A menudo viene de personas

apasionadas que hacen algo para ellas mismas. La tabla de *snow* Burton, el fondo de inversiones mutuas Vanguard, el iPod de Apple y el Learjet son todos obra de gente con un *otaku*. Es interesante hacer notar que el chocolate en Starbucks no es tan bueno como el café. Parece que Howard no conoce tan bien este producto. La cadena no está obsesionada con el chocolate, simplemente lo sirve. ¿Está usted obsesionado o sólo se gana la vida?

La pregunta principal sobre la Vaca Púrpura es: «¿Cómo sé que es extraordinaria?». Esta pregunta se la hace normalmente la gente que no tiene un *otaku*. John Scharffenberger, fundador de Scharffen Berger Chocolate, puede diferenciar sin problemas el buen chocolate del ordinario. Lo entiende.

Cuando montaba mi primera empresa (editábamos libros), siempre preguntaba a los empleados en potencia con qué frecuencia entraban en una librería. La gente a la que no le gusta comprar libros no tiene el *otaku* de los libros y le costará mucho crearlos para la gente que sí lo tiene.

Todos los que trabajan en Patagonia son amantes del aire libre. Cuando hay buenas olas, abandonan las oficinas para hacer *surf*. Esto crea un ambiente de trabajo caótico, pero también garantiza que los empleados sepan reconocer un material de *surf* extraordinario cuando lo ven.

Compare lo anterior con la gente que trabaja en General Foods, General Mills o Kellogg's. Pocos estarán obsesionados con sus productos. La mayoría se limita a producirlos en serie. Imagine lo buenas que serían las Pop Tarts si el director de la marca las tomara para cenar.



Ésta es Dineh Mohajer, fundadora de Hard Candy, una empresa de

cosméticos con más de 10 millones de dólares de ventas anuales. Sabe lo que quieren las mujeres que adoran la laca de uñas porque ella es una mujer joven que adora la laca de uñas.

Un médico que conozco tiene por norma llamar a los pacientes, aunque no tenga malas noticias que darles. Si los resultados de unos análisis de rutina muestran que no hay nada de qué preocuparse, llama al paciente para contárselo. Es una tarea muy simple, pero resulta extraordinaria. «Es sencillo –dice– es lo que a mí me gustaría que hiciera mi médico.» A veces, en medio del caos provocado por el trabajo, es fácil olvidar que estamos haciendo algo para gente a la que le importa.

El reto consiste en proyectar. Es fácil si a uno le interesa. Pero ¿qué ocurre cuando a uno no le importa? ¿Y si uno está ocupado creando y vendiendo algo que no le apasiona usar? Después de todo, alguien tiene que fabricar pañales desechables, máquinas de diálisis o ruedas para moler trigo.

Se pueden elegir dos técnicas: la primera es aprender el arte de proyectar, de meterse en la cabeza de la gente a la que *realmente* le importa el producto y hacer algo que les encantará y que querrán compartir. Los expertos en marketing y los diseñadores deben ponerse en la piel de otras personas e imaginar qué es lo que a ellos les gustaría. A la larga, aprender este truco es mucho más provechoso que aprender a hacer productos para uno mismo. Descubrir esto aporta más flexibilidad. Hay expertos en marketing que pueden crear Vacas Púrpura para un público minoritario, un público que es como ellos mismos. Toman decisiones basadas en un instinto y (durante un tiempo) funciona. Pero si uno sigue este camino, tarde o temprano, el instinto le fallará. Si no ha desarrollado la habilidad de ser capaz de proyectarse a un público múltiple, le entrará el pánico cuando ya no pueda conectar con su grupo de elección.

La segunda técnica es aprender la ciencia de la proyección, fomentar la disciplina de lanzar un producto, observar, evaluar, aprender y volver a hacerlo. Evidentemente, esta técnica no funciona para productos complicados con ciclos de venta largos, como las compañías aéreas, pero sí sirve con coches, juguetes y casi todo lo que hay en medio. Cada año, la industria del juguete presenta centenares de novedades en las distintas ferias del sector a lo largo y ancho del mundo. Sólo

una pequeña parte llegan a ser producidos. Los que no son extraordinarios desaparecen en algún momento entre su presentación y su fecha de fabricación.

Los expertos en marketing que practican el arte de proyectar lo que la gente quiere no tienen una predisposición o un punto de vista particular. En lugar de ello, entienden el proceso y lo llevarán hasta donde haga falta.

¿Existe alguien (una persona o una agencia) en su sector que haya comercializado productos extraordinarios? ¿Puede contratarlo o aprender de su comportamiento? Documentese en revistas de consumo, ferias comerciales, críticas de diseño, lo que sea necesario para conocer los gustos del consumidor.

¿Puede fomentar una cultura de creación agresiva de prototipos de nuevos productos? Cuando GM muestra un coche conceptual en la Feria del Automóvil de Nueva York, pone en juego algo más que el ego. Trata de averiguar qué consideran extraordinario los fanáticos de los coches. No ponga los productos a prueba con grupos focales (son una pérdida de tiempo). Lleve a cabo lanzamientos públicos de prototipos baratos.

¿Es necesario ser escandaloso para ser extraordinario?

No todo lo escandaloso es extraordinario; no constituye un requisito. A veces, lo escandaloso es simplemente molesto. Ozzy Osbourne tiene la suerte de ser escandaloso y extraordinario al mismo tiempo, pero un artista que se unte de manteca de cerdo y se envuelva en fieltro sólo será raro.

Es fácil caer en la trampa de poner anuncios cabeza abajo, llevar corbatas de lazo verdes o llenar tus anuncios con referencias escatológicas. Ser escandaloso puede funcionar en alguna ocasión, pero no es una estrategia: es simple desesperación. El escándalo requiere tener un propósito y debe formar parte del producto.

Un día, mientras paseaba, me fijé en una mujer de sesenta años que llevaba una camiseta de Hooters. ¿Cuál era el eslogan? «Deliciosamente cursi, pero sin refinar.» Lo más fascinante de la capacidad de provocar escándalo de Hooters es

que es lo bastante escandaloso como para ser extraordinario para su público, sin ofender. ¿Le gusta a todo el mundo? De ninguna manera. Es parte de lo que lo hace extraordinario. Si gustara a todo el mundo, sería aburrido.

Un recordatorio: no es la forma en que lo diga, es lo que dice. Y aunque puede utilizar, de forma puntual, comportamientos ofensivos para llamar la atención de la gente que quizás no quiera prestar atención, no se trata de una estrategia a largo plazo. El escándalo por sí mismo no funcionará porque las conversaciones que los transmisores tienen sobre su empresa no son positivas.

Seguramente es demasiado tímido, no demasiado escandaloso. Trate de ser escandaloso, sólo por ser molesto. Es un buen ejercicio. No lo haga muy a menudo porque no suele funcionar, pero es una buena forma de aprender lo que se siente estando al límite.

Caso práctico: McDonald's Francia

La subsidiaria francesa de McDonald's patrocinó y publicó un informe que instaba a los franceses a no visitar establecimientos de comida rápida como McDonald's más de una vez por semana. El informe provocó las iras en todo el mundo y la empresa madre en Estados Unidos declaró hallarse «sorprendida».

¿Era una mala estrategia? Quizás siendo honesto (y muy diferente) al comunicarse con sus clientes, la subsidiaria francesa está sentando la base para una estrategia de crecimiento a largo plazo. El modelo estadounidense de industria y publicidad exige más y más, y al final termina en un apagón cuando no se puede mantener el ritmo. Reconociendo las contraindicaciones de la experiencia en comida rápida, quizás McDonald's Francia llega a un público mucho más amplio del que hubiera podido soñar de la otra forma.

¿Qué ocurriría si dijera la verdad?

¿Y qué pasa con la fábrica?

Ésta es una de las mayores objeciones al pensamiento de la Vaca Púrpura. Su empresa tiene éxito. Creció (probablemente durante el auge del complejo televisión-industria) e invirtió en gente, políticas, distribución, una línea de productos y una fábrica, un sistema que los empleados han apoyado. Ése es usted.

Y ahora, aparentemente, de la noche a la mañana, nada funciona como debería. Si es Burger King, cambia de agencia de publicidad (de nuevo); si es Motorola, despide a diez mil empleados. Las empresas pequeñas también sufren, pero en silencio.

Casi todas las grandes compañías consideran que el marketing está en crisis. Ven que lo que solían hacer ya no funciona como antes. Quieren proteger su gran inversión en infraestructura y creen que la respuesta es arreglar el marketing.

Su jefe y sus compañeros de trabajo probablemente se resistirán cuando comparta los pensamientos de este libro. Señalarán que el mercado es cosa de marketing y que una buena estrategia salvaría los productos que ahora tienen. Dirán que no hay tiempo para productos extraordinarios, que necesitan el éxito ya.

Bueno, si no tiene tiempo para hacerlo bien, ¿por qué cree que tendrá tiempo para hacerlo de nuevo?

He escrito este libro con la finalidad de darle munición para poder defender su caso. Entregue una copia a todo el mundo. No sólo al departamento de marketing, a todos. Que vean que todas las empresas están sufriendo lo mismo que ésta. Quizás se darán cuenta de que el problema no es su publicidad, sino que la causa es mucho más grave.

Antes de malgastar más dinero en otra campaña publicitaria estúpida, otra feria comercial u otra conferencia de ventas, pase tiempo con sus ingenieros y sus clientes. Desafíe a su gente a comenzar con una hoja en blanco e imaginar qué harían si pudieran hacer cualquier cosa, si no tuvieran miedo al fracaso, ¿qué sería lo más audaz que se propondrían?

El nuevo director ejecutivo de Best Buy, Brad Anderson, es un estratega brillante. Tiene buen ojo para predecir los momentos clave en la evolución de su empresa. Dice: «En lugar de vender lo que *nosotros* queríamos vender, vendimos

lo que la gente quería que vendiéramos y luego averiguamos cómo ganar dinero con ello. Cada vez que hablábamos con nuestros clientes, nos decían que tomáramos el camino que para nosotros era el más difícil. Y siempre resultaba ser el camino correcto».

Best Buy podría haber hecho lo que haría cualquier otra cadena regional de tiendas de electrónica que se enfrenta a una desace leración: comprar más anuncios en los periódicos, jugar con los precios, despedir a empleados, lloriquear y trabajar como un esclavo. En lugar de eso, Best Buy optó por seguir un camino más difícil, que llevó a sus consumidores a una experiencia extraordinaria. Al principio, parecía el camino más largo y lento para hacer crecer el ne gocio, pero visto con la suficiente perspectiva, resultó mucho más rápido (y económico) que publicar una serie de aburridos anuncios y quedarse donde estaban.

Extraordinario no siempre significa cambiar la máquina más grande de la fábrica. Puede ser la forma en que contesta al teléfono o lanza una nueva marca o tal vez es el precio que pone a una versión revisada de su *software*. Tomar el hábito de hacer la cosa «menos segura» cada vez que se tiene la oportunidad es la mejor forma de aprender a proyectar. Se coge práctica cuando uno se acostumbra a ver lo que funciona y lo que no.

El problema de las cosas baratas

Uno de los objetos extraordinarios que jamás parece perder atractivo es el que es más barato. Por cada producto comprado de forma frecuente, entre todos los que son iguales, el más barato se lleva la mayor cuota de mercado.

El problema con las cosas baratas es que una vez que se empieza, es probable que la competencia quiera jugar al mismo juego. En una guerra de precios, ¿cómo puede un jugador ganar a otro y seguir siendo provechoso? IKEA puede hacerlo, Wal-Mart puede hacerlo. ¿Y usted?

El objeto más barato no tiene ninguna posibilidad en la lucha por la Vaca Púrpura. Es el último refugio de un fabricante o de un director de marketing que se ha quedado sin ideas.

La excepción a esta regla es la diferencia relativa de precios. Cuando un empresario puede redefinir la forma en que un producto se produce o se entrega de forma radical y reducir considerablemente el precio respecto a otros, esa medida puede crear un artículo extraordinario capaz de cambiar las reglas del juego.

La Vaca Púrpura no es el dominio exclusivo de los productos caros y los consumidores acaudalados. Motel 6 es extraordinario porque es barato y al mismo tiempo limpio; igual que Wal-Mart.

JetBlue y Southwest han cambiado por completo la ecuación de los precios en el transporte aéreo. Las aerolíneas tradicionales, con aeropuertos caros y relaciones sindicales incómodas, no pueden mantener la competencia de los precios a largo plazo. Con el tiempo, el 50 % de descuento que ofrecen estas nuevas competidoras acabará derrotando a la vieja guardia. American y United lo saben, pero no pueden hacer nada. Southwest cambió las reglas del juego y las grandes líneas ni siquiera tienen dados.

IKEA lo ha hecho con los muebles. Domina este segmento con muebles baratos (pero no cutres), que les permiten reducir cada vez más los costes. La ventaja de su volumen de ventas cambia el juego para sus competidores y garantiza a la multinacional sueca el liderazgo en este segmento (hasta que un competidor descubra la forma extraordinaria de volver a cambiar el juego).

Si pudiera construir una empresa competidora con unos costes un 30 % menores que los suyos, ¿lo haría? Si puede, ¿por qué no lo hace?

Caso práctico: ¿qué debería hacer Hallmark.com?

Hallmark gestiona uno de los tres mayores servicios de tarjetas de felicitación *on-line*. La web creció gracias a un *ideavirus*: la gente le mandaba una *e-card* o tarjeta electrónica a un amigo, que descubría el servicio al leer la tarjeta y respondía mandando algunas tarjetas más. En menos de un año, billones de tarjetas volaban por la red.

El reto, por supuesto, es convertir esta actividad gratuita en algo lucrativo. Una actividad que funciona es mandar certificados electrónicos de regalo. Hallmark obtiene beneficio cada vez que alguien gasta 20 dólares en un certificado de regalo de 20 dólares (complicado, pero cierto).

Pero Hallmark se halla en la confluencia de tres fuerzas poderosas citadas en este libro. Por eso acepté encantado ayudar a mi amigo en la empresa de tarjetas con una lluvia de ideas para poner esas fuerzas en marcha.

Para empezar, Hallmark tiene permiso para hablar con el público porque sus consumidores acuden voluntariamente a la web para mandar una tarjeta sin necesidad de ninguna interrupción mediática. Pero aunque vayan por propia voluntad, muchos de ellos no quieren dar voz a Hallmark en su conversación, por lo que no prestan atención a ninguna noticia que la empresa quiera compartir con ellos.

Por fortuna, muchos de los visitantes son miembros del Gold Crown Club de Hallmark. Estos consumidores están ocupados recopilando puntos (como los kilómetros de los usuarios de líneas aéreas) para cambiarlos por premios. Estos clientes tienen un problema por voluntad propia (quieren conseguir más puntos) y están deseando que el mercado se lo resuelva.

Lo mejor de todo es que los miembros del Gold Crown Club son transmisores asiduos. Mandan centenares de tarjetas (en formato electrónico y papel) que a los destinatarios les encanta recibir porque saben que el remitente no gana nada con ello, que simplemente le gusta tener un detalle.

Para ganar, creo que Hallmark debe descubrir si la gente que recibe un certificado de regalo tiende a enviar uno. Si esta idea es lo bastante extraordinaria como para extenderse, entonces el reto es hacer que el grupo base de transmisores difunda la idea.

Aquí van mis ideas para mi amigo en Hallmark.

Cuando un miembro del Gold Crown Club vaya a mandar una tarjeta electrónica, hay que preguntarle si quiere averiguar cuántos puntos conseguirá mandando un certificado de regalo. La respuesta será un número al azar entre cien puntos (muy poco) y un millón de puntos (muchos). Por supuesto, la mayoría de gente ganará pocos puntos, pero de vez en cuando a alguien le tocará el gordo.

Casi todos los miembros de este grupo preciso, centrado y atento

arriesgarán un clic para ir a la siguiente página a ver cuánto pueden ganar. Ahora que Hallmark ha cambiado la conversación de «enviar un *e-card*» a «habla con Hallmark sobre certificados de regalo» tiene la oportunidad de vender a sus consumidores que este último es un regalo extraordinario. Y muchos de estos transmisores (motivados, recompensados y con la lección aprendida) mandarán uno.

Evidentemente, estas promociones no consiguen anotar ningún tanto si los receptores de un certificado de regalo no mandan otros.

¿No es mucho dar un millón de puntos? Exacto. Es Púrpura.

Cuando la Vaca busca empleo

Hasta ahora, hemos hablado de lo que deberían hacer las empresas. Pero ¿y usted? ¿Puede aplicar estas ideas a su búsqueda de empleo? Probablemente, la última vez que cambió de trabajo, utilizó un currículum. Siguiendo la sabiduría convencional, lo debió de enviar a centenares o miles de empresas. Lo mandaría por correo ordinario o por correo electrónico en un esfuerzo por abrirse camino en la red hacia un nuevo empleo.

Todo este esfuerzo no es más que publicidad, distinta a comprar anuncios en televisión, pero a su vez muy parecida. Después de todo, su currículum acabará en el despacho de alguien que no tiene ningún interés por usted ni por lo que hace. Lo que es peor, es probable que esta estrategia no provoque ningún boca-oreja.

Hay otra forma de hacerlo. Ya la habrá adivinado: ser excepcional. La gente extraordinaria con carreras extraordinarias cambia de trabajo con menos dificultad. Estas personas a menudo ni siquiera tienen un currículum. En lugar de eso, confían en transmisores que están dispuestos a recomendarlos cuando hay una vacante. A la gente extraordinaria, normalmente la reclutan en puestos de trabajo que les encantan para ocupar puestos de trabajo que todavía les gustan más.

El secreto no reside en la técnica de buscar trabajo, sino que se halla relacionado con lo que esas personas hacen cuando *no* están buscando trabajo.

Estas Vacas Púrpuras llevan a cabo un trabajo destacado en proyectos de alto nivel, asumen riesgos y no es raro que fracasen estrepitosamente. Pero estos fracasos no les suelen llevar a un callejón sin salida, no son realmente riesgos, después de todo. Al contrario, sólo aumentan las oportunidades para que estas personas busquen un proyecto todavía mejor la próxima vez.

Si está pensando en convertirse en una Vaca Púrpura, el momento de hacerlo es cuando *no* está buscando trabajo.

En su profesión, incluso más que para una marca, la seguridad es el mayor riesgo.

¿Referencias para cada solicitud? Nada de eso. Sus referencias son su currículum. Un historial estándar no es más que una oportunidad para una empresa de rechazarle. Varias referencias por encima de la media están pidiendo a gritos una entrevista personal.

Visite www.monster.com. Hay millones de currículum, todos en un montón, todos esperando que alguien los lea. Si está en ese montón, no es un buen lugar. Antes de empezar a buscar trabajo, considere qué puede hacer para que no tenga que volver a preocuparse por esa cuestión.

Caso práctico: Tracey la publicista

Mi amiga Tracey dejó su trabajo en una agencia de publicidad para poner su propio negocio. Ateniéndose a la sabiduría popular, mandó centenares de cartas a centenares de directores de marketing. Es una forma de publicidad muy cara y, por supuesto, no funcionó demasiado bien.

Cualquier director de marketing que necesite una empresa de publicidad seguramente ya tiene una. Si estuviera buscando una nueva, haría falta algo más que una carta no solicitada para que cogiera el teléfono y llamara a Tracey.

¿Qué había que hacer?

Después de hablar con Tracey, le sugerí que se centrara en el nicho más reducido posible. Ella había trabajado con compañías farmacéuticas y eligió este sector. De hecho, fuimos un poco más allá y nos centramos en cirujanos plásticos. Tracey decidió dedicarse de forma obsesiva a convertirse en la mejor publicista del mundo para cirujanos plásticos. Si las empresas farmacéuticas necesitan llegar a este público de la forma más efectiva, deben llamarla a ella. Conoce todas las revistas, todos los congresos y a casi todos los médicos; tiene la lista y los contactos; ella es *la* opción. Todo el mundo tiene a este público como parte de su agenda. Para ella *son* su agenda.

Si su trabajo dependiera de contratar al mejor publicista del mundo para vender un nuevo producto a los cirujanos plásticos, ¿a quién contrataría?

Caso práctico: Robyn Waters lo entiende

¿Cuánto hace que no entra en un Kmart? Si es usted como la mayoría de lectores de este libro, la respuesta es «hace mucho tiempo». No se puede decir lo mismo de Target. Es la cadena preferida de los profesionales, los *frikis* del diseño y los compradores serios (en otras palabras: la gente con dinero).

¿Cómo lo logró Target? No con la publicidad, aunque era bastante buena. Fue gracias a gente como Robyn Waters, su vicepresidencia de «moda, diseño y especificaciones técnicas» (sí, ésa es su vida actual).

Robyn fue quien convenció a Michael Graves para que diseñara una tetera para Target. Es el que busca cuberterías increíblemente baratas (pero modernas) y bolígrafos pequeños con blancos flotantes dentro. En lugar de gastar tiempo y dinero tratando de ganar cuota de mercado con anuncios, Target se ha dado cuenta de que ofreciendo objetos exclusivos y modernos a cualquier precio (pero que cuando son baratos son increíbles) puede obtener beneficios sin necesidad de destinar un gran presupuesto a publicidad. Los productos modernos que le gustan a la gente que compra cosas nuevas y habla de ellas son el secreto de la estrategia de Target.

Si una cadena como Target puede desbancar a Sears y a Kmart, ¿qué le

impide a usted ser más moderno que sus principales competidores?

Caso práctico: tan popular que ya nadie va

El siguiente caso práctico muestra claramente cómo funciona el ciclo de la Vaca Púrpura.

Stew Leonard comenzó su actividad profesional con un colmado en Connecticut. Tenía menos de 1.800 m² y vendía leche, queso y comestibles básicos. Stew no quería estancarse con una tienda pequeña y por eso abrazó a la Vaca.

Montó un zoo interactivo frente al establecimiento, desarrolló una política de servicio al consumidor tan simple e importante que la hizo grabar en un bloque de granito de tres toneladas que colocó delante de la tienda, comenzó a vender productos únicos o inusuales y todos a precios muy reducidos. La tienda estaba llena de vacas de cartón que mugían, cartones de leche bailarines y un pollo que tocaba el violín.

Cuando las urbanizaciones cercanas a su tienda de Connecticut crecieron, también lo hizo la leyenda de esta Vaca Púrpura. Stew multiplicó el tamaño de su tienda por diez y acabó apareciendo en *Ripley's Believe it or Not!* Fue elogiado en uno de los libros de Tom Peters, aconsejó a políticos y era amigo de Paul Newman. Y también vendía más pollos diarios que ninguna otra tienda del mundo.

El establecimiento y la novedad que éste supuso eran tan espectaculares que yo cogía a cada empleado que contrataba y conducía una hora hasta Connecticut para mostrarle cómo la atención al cliente y el sentido del espectáculo se podían combinar para crear una empresa de primera.

Eso fue hace diez años.

Hoy, el negocio lo lleva el hijo de Stew y la tienda se ha convertido en una cadena. Una de ellas está a 3 kilómetros de mi casa. Jamás voy.

¿Por qué?

Porque es demasiado popular y porque es aburrida.

El nuevo Stew (Stew Jr.) utilizó la Vaca Púrpura para difundir la idea y para crecer, y funcionó. Pero ahora que ya ha difundido la idea, es más provechoso ordeñar a la Vaca. Stew me cambió a mí (alguien con un *otaku* por la comida y el servicio y un gran transmisor) por diez consumidores de comestibles corrientes. Los productos de Stew ya no son únicos. No vende nada orgánico, no tiene marcas que no se encuentren en otras tiendas, nada extraordinario y barato. La atención al cliente es normal. Si le pregunto a alguien en la pescadería donde está la calabaza en lata, señalará en una dirección incierta y dirá: «Por allí». En los viejos tiempos (cuando Stew todavía era extraordinario) alguien me hubiera acompañado.

Había un buzón de sugerencias en la salida. Si alguien escribía una sugerencia, recibía una carta del mismo Stew (padre) en persona. Hoy, el buzón sigue estando, pero que nadie espere recibir una carta de respuesta. El negocio es demasiado rentable para preocuparse.

Así pues, si su aparcamiento está lleno hasta los topes y está ganando más dinero del que haya ganado nunca, ¿significa que ya no tiene que preocuparse de la Vaca?

A corto plazo, la estrategia de Stew Jr. es brillante. Utiliza la marca que creó su padre y obtiene grandes beneficios. Es irónico pero cierto: dedicar su tienda a las masas (no a los transmisores) era la forma de hacerse rico rápidamente. Si su negocio se encuentra en una situación similar, sus accionistas seguramente esperan que haga exactamente lo mismo.

El negocio de las tiendas de comestibles es bastante especial porque una vez ha conseguido la localización, puede sacar provecho de ésta durante mucho tiempo. Y tampoco es probable que estos establecimientos pasen de moda, así que el paseo por la cumbre también será muy largo.

Pero si sus objetivos son el crecimiento, el impacto y la creación de un negocio aún mayor, es difícil imaginar que esta estrategia sirva para mejorar. Si Stew abre una tienda en Houston, Texas (una zona llena de supermercados y donde nadie ha oído hablar de la Vaca Púrpura de Stew), seguramente no le irá muy bien. Y si el negocio de Stew estuviera tan sujeto a los caprichos de la moda como otros, debería empezar a preocuparse.

La Vaca Púrpura forma parte del ciclo vital del producto. No se puede vivir

con ella siempre (demasiado arriesgado, demasiado caro, demasiado agotador), pero cuando uno necesita crecer o precisa algo nuevo, es su mejor baza.

La próxima vez que vaya a Stew saludéle de mi parte. Mis amigos y yo estaremos en Brother's, un mercado de fruta y verdura de rápido crecimiento, muy rentable y bastante extraordinario, situado a la vuelta de la esquina.

¿Se trata de pasión?

Mi héroe, Tom Peters, pregunta: «¿El trabajo importa?». La idea de añadir pasión, entusiasmo y magia a aquello que hacemos es apremiante para muchos de nosotros. Todas las grandes ideas, riesgos y magia multidisciplinaria que Tom y aquellos que le siguieron han asumido son importantes, pero no atraen a muchas de las personas con las que trabajamos.

La gente que dice «¿Cómo podemos hacerlo atractivo para un público más amplio?», «Wal-Mart no lo aceptaría» o «No nos podemos permitir reuniones estúpidas o fracasos del producto» no se emociona con las narraciones heroicas de jefes de marketing innovadores. Los escépticos creen que todo eso de la pasión es una excentricidad; no se lo tragan. No, a esa gente no le importa el *porqué*. Sólo quieren hacer lo que va a funcionar.

Y ésa es la cuestión con la Vaca. No tiene por qué gustarle. No tiene que ser un adicto a las «empresas rápidas», un gurú de los productos nuevos, un apóstol de la filosofía de que lo que importa es el trabajo. Sólo hay que darse cuenta de que *nada más funciona*. Ésa es la prueba. Las grandes marcas, los éxitos sonados, los inicios provechosos (grandes y pequeños, globales y locales), todos (casi todos) han tenido a la Vaca.

No hace falta pasión para crear una Vaca Púrpura, ni demasiada creatividad. Lo que se precisa es la visión para darse cuenta de que para hacer crecer su negocio o lanzar su producto no queda otro remedio que seguir la filosofía de la Vaca. *Nada más funciona*.

Eso significa que lanzar diez productos por diez millones de dólares cada

uno es más inteligente que invertir cien millones de dólares en televisión para lanzar un solo producto. Supone que si los diez productos fracasan ha aprendido diez modos en que no va a funcionar. Sigue teniendo ventaja con respecto a haber fallado el lanzamiento televisivo (que es lo más probable).

Si su jefe quiere *focus groups* para demostrar que un nuevo producto va a tener éxito, no se moleste. Si al grupo le gusta, probablemente se equivoca. Si su empresa quiere elegir sólo un producto para presentar en Navidad, comience a redactar su currículum. No va a inventar una Vaca Púrpura en esas condiciones y bajo esa presión. Las cosas que *deben* funcionar raramente lo hacen hoy en día.

No necesita leer un libro sobre creatividad, lluvia de ideas o sobre cómo crear un equipo. Ya cuenta con cien (o mil) ideas que su empresa no tiene agallas para lanzar. No le hace falta más tiempo o más dinero, sólo darse cuenta de que un nuevo paradigma comercial ha tomado el mando y de que en cuanto acepte la realidad de la Vaca, encontrar una resultará más fácil.

J. Peterman sabía cómo llegar a los lectores del *New York Times*. Sabía que era demasiado tarde para convertirse en Lillian Vernon, así que no lo intentó. Para el público que se había puesto como objetivo, su catálogo y su voz eran mágicos. Ninguna empresa de compra por correo hubiera invertido en su idea en un principio. Poco probada, demasiado «inusual». Algunos incluso la consideraban rara.

Cuando Comedy Central puso a prueba *South Park* ante un *focus group*, batió un récord: recibió 1,5 puntos sobre 10 entre las mujeres. Tres mujeres del grupo lloraron, de lo poco que les había gustado. ¿Aterrador? Cierto. ¿Extraño? Para algunos. Pero el grupo que importaba (adolescentes y aquellos que actúan como si lo fueran) difundieron el mensaje y la serie fue un éxito.

No es cuestión de ser raro; se trata de ser irresistible para una minoría de transmisores de fácil acceso con *otaku*. Irresistible no es lo mismo que ridículo. Irresistible, para el nicho adecuado, es lo mismo que extraordinario.

Datos reales

Interbrand valora las mejores cien marcas del mundo cada año. Combinando una serie de misteriosos factores determina qué marcas valen más. Ésta es la lista de 2002:

- | | | |
|-------------------|-----------------------|--------------------------------|
| 1. Coca-Cola | 23. Oracle | 45. Pepsi |
| 2. Microsoft | 24. Budweiser | 46. Harley |
| 3. IBM | 25. Merrill Lynch | 47. MTV |
| 4. GE | 26. Morgan Stanley | 48. Pizza Hut |
| 5. Intel | 27. Compaq | 49. KFC |
| 6. Nokia | 28. Pfizer | 50. Apple |
| 7. Disney | 29. JPMorgan | 51. Xerox |
| 8. McDonald's | 30. Kodak | 52. Gucci |
| 9. Marlboro | 31. Dell | 53. Accenture |
| 10. Mercedes | 32. Nintendo | 54. L'Oreal |
| 11. Ford | 33. Merck | 55. Kleenex |
| 12. Toyota | 34. Samsung | 56. Sun |
| 13. Citibank | 35. Nike | 57. Wrigley's |
| 14. HP | 36. Gap | 58. Reuters |
| 15. Amex | 37. Heinz | 59. Colgate |
| 16. Cisco Systems | 38. Volkswagen | 60. Philips |
| 17. AT&T | 39. Goldman Sachs | 61. Nestlé |
| 18. Honda | 40. Kellogg's | 62. Avon |
| 19. Gillette | 41. Louis Vuitton | 63. AOL |
| 20. BMW | 42. SAP | 64. Chanel |
| 21. Sony | 43. Canon | 65. Kraft |
| 22. Nescafé | 44. IKEA | 66. Danone |
| 67. Yahoo! | 79. Caterpillar | 91. Nivea |
| 68. Adidas | 80. Amazon.com | 92. <i>Wall Street Journal</i> |
| 69. Rolex | 81. Panasonic | 93. Starbucks |
| 70. Time | 82. Boeing | 94. Barbie |
| 71. Ericsson | 83. Shell | 95. Ralph Lauren |
| 72. Tiffany | 84. Smirnoff | 96. FedEx |
| 73. Levi's | 85. Johnson & Johnson | 97. Johnnie Walker |
| 74. Motorola | 86. Prada | 98. Jack Daniel's |
| 75. Duracell | 87. Moët & Chandon | 99. 3M |
| 76. BP | 88. Heineken | 100. Armani |
| 77. Hertz | 89. Mobil | |
| 78. Bacardi | 90. Burger King | |

De estas cien marcas, setenta ya eran importantes en Estados Unidos hace más de veinticinco años. Todas se construyeron a base de publicidad en televisión, en revistas o en las tiendas. Estas empresas hicieron crecer sus marcas en unos tiempos en que era fácil y barato hacerlo y todas mantienen su liderazgo y bloquean el acceso a los recién llegados que no tienen el mismo vacío que llenar.

De las otras treinta marcas, la mitad se edificaron casi por completo gracias al boca-oreja (Hewlett-Packard, Oracle, Nintendo, SAP, Canon, IKEA, Sun, Yahoo!, Ericsson, Motorola, Amazon.com, Prada, Starbucks, Polo Ralph Lauren y Armani). Aunque algunas de estas marcas (como Lauren y Sun) gastan mucho dinero en publicidad impresa, es bastante evidente que sin un producto extraordinario y una transmisión significativa, no habrían adquirido el valor que ahora tienen.

Nos quedan sólo quince marcas. Algunas, como Cisco Systems y Microsoft, obtuvieron su valor debido al poder del mercado (o bien adquiriendo a competidoras o quitándolas de en medio). Otras, como Apple, utilizaron una combinación de publicidad y de boca-oreja extraordinarios. Quedan un puñado (Compaq, Dell, Nike, The Gap, MTV, AOL y quizás Nivea) que han construido su marca a la vieja usanza. Creo que MTV no cuenta, ya que se hacía propaganda en su propio canal.

Hay que señalar que sólo una de las empresas de la lista es producto de los diez últimos años de exceso mediático: sólo AOL pudo gastar cientos de millones de dólares y convertir esa inversión en una marca valiosa; las demás empresas que lo intentaron fracasaron.

Así que la pregunta que uno debe hacerse es: si sólo un 6 % de las marcas más valiosas utilizaron la estrategia ahora obsoleta de recordarnos constantemente su producto bastante ordinario, ¿por qué cree que esa estrategia le funcionará a usted?

La principal pregunta es: ¿quiere crecer? Si es así, necesita abrazar a la Vaca. Puede mantener su marca según el antiguo estilo, pero la única vía hacia un crecimiento saludable es un producto extraordinario.

Lluvia de ideas

Aunque no podemos predecir qué será extraordinario mañana, es fácil darse cuenta de que no quedan demasiadas zonas para explorar e innovar, sólo combinaciones inexploradas. Aquí va una lista con 34 ejemplos. No está completa, pero puede servir para empezar a reflexionar.

Aunque la lectura de esta lista pueda provocar algún «por supuesto», me pregunto cuántos productos que luchan por el mercado han sido sometidos a este análisis. ¿Cuenta su oferta más reciente con lo mejor de todos estos atributos?

FUI A COMPRAR HERRAMIENTAS NUEVAS e hice algo que no hago casi nunca: ir a Sears. ¿Por qué? Porque casi toda la gente que me cae bien y en quien confío y que utilizan herramientas me dijeron que no me equivocaría con Craftsman. ¿Por qué? No es porque tengan un diseño bonito o sean fáciles de usar si no porque duran mucho y tienen garantía de por vida. KitchenAid, por otra parte, ha perdido a legiones de panaderos transmisores porque la empresa decidió ahorrar dinero en la forma de fabricar las mezcladoras. Los foros *on-line* están llenos de gente frustrada que dejó la marca después de probar tres o cuatro mezcladoras. En ambos casos, las historias se basan en una durabilidad extraordinaria (o la falta de ella).

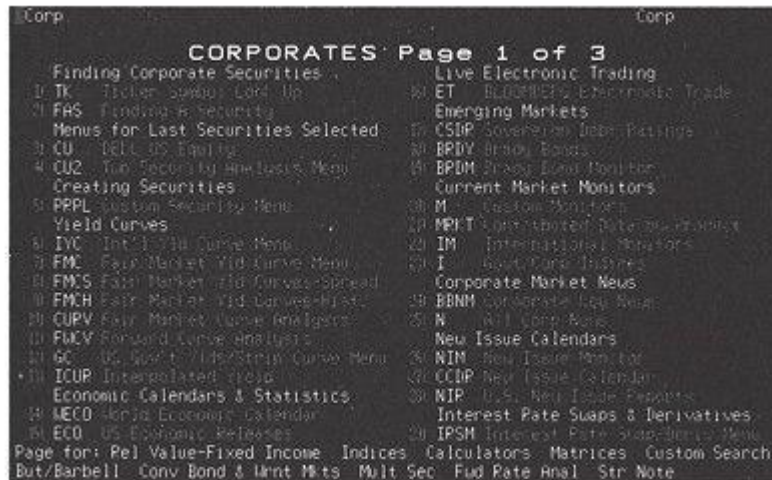
LA LÍNEA OXO de aparatos de cocina vende a gente que ni siquiera cocina. ¿Por qué? Porque estas personas han visitado a amigos que sí cocinan; y esos transmisores (siempre abiertos a cualquier innovación que haga más fácil su vida en la cocina) les han mostrado encantados sus curiosos (y muy prácticos) peladores de zanahorias, exprimidores de limón y cucharas de helado.

¿POR QUÉ YAHOO! derrotó a AltaVista, Lycos e Infoseek en la carrera por convertirse en el centro de Internet? ¿Y cómo olvidó Yahoo! la lección y permitió que Google le quitara el puesto? En ambos casos, Yahoo! y Google tienen las

mismas características: una interfaz increíblemente sencilla (durante los primeros años, Google sólo tenía dos botones, y uno de ellos era «Voy a tener suerte»), se cargan deprisa y no hay que tomar decisiones. Cuando la gente preguntaba a alguien dónde podía encontrar lo que buscaba en Internet, la recomendación era simple.

Aquí va una historia sobre Google que me contó Mark Hurst: resulta que en la sede del buscador, en California, están obsesionados con los correos electrónicos que reciben criticando el servicio. Se los toman muy en serio. Había una persona que escribía de vez en cuando y nunca firmaba. Según Marissa Meyer: «Cada vez que escribe, el correo sólo contiene un número de dos cifras. Nos costó un tiempo averiguar qué era lo que quería decirnos; es el número de palabras en la página de inicio. Cuando el número aumenta, por ejemplo a 52, le irrita y nos envía una nueva cuenta de palabras. Por muy raro que suene, sus correos son de gran ayuda porque han creado una disciplina interesante para el equipo que se encarga de la interfaz, que se preocupa por no introducir demasiados enlaces. Es como una balanza que te dice que has engordado un kilo». (Actualmente, Yahoo! suma más de quinientas palabras en su página de inicio.)

HACE MUCHO TIEMPO, Hertz y Avis hicieron crecer sus marcas con la publicidad por televisión y prensa escrita. Hoy, ya es demasiado tarde para sus competidores, que no pueden alcanzarlos usando la misma técnica. Por lo tanto, National y Alamo tienen problemas. Enterprise Rental Car, en cambio, usa una estrategia totalmente distinta. No está en el aeropuerto y no se dirige a los hombres de negocios. En lugar de eso, han creado una nueva Vaca Púrpura: suministran un vehículo de alquiler cuando el vehículo propio está en el taller o ha sufrido un accidente. Apuntar a ese nicho parece muy evidente, pero es la habilidad para ser radicalmente distinto la que los ha convertido en una empresa rentable de rápido crecimiento.



BLOOMBERG, TAL Y COMO SE CONOCE, debería haber sido sustituido por Internet, pero este ordenador personalizado se puede encontrar en la mesa de cualquier inversor importante en Wall Street. Internet ofrece acceso a grandes cantidades de información, es fácil de usar, cuenta con numerosas fuentes y es gratis en general. Bloomberg es muy caro (más de 10.000 dólares al mes) y muy complicado de usar. Y por eso los comerciantes y la mayoría de inversores insisten en utilizarlo: han pasado por el martirio de aprender a usarlo y no están dispuestos a abandonar esa experiencia.

¿POR QUÉ TED LEONIS, millonario, propietario de los Was hington Wizards, se aloja en el Four Seasons de Manhattan? Podría residir donde quisiera. Lo único que puedo decir es que se aloja allí porque todo el personal de la cafetería sabe cómo le gusta su té helado: en vaso de tubo, con hielo y una jarra con un poco de agua azucarada extradulce a un lado. No lo pide, se lo traen. Todo el mundo que se encuentra con Ted en el hotel se fija en ello. Creo que a Ted le gusta que sus amigos se fijen: algo personalizado hace que uno se sienta especial.

L. L. BEAN PUEDE VENDER ropa por Internet a gente que no se fía de la venta por correo. Es la garantía lo que hace que funcione. Si alguien coge un par de pantalones, les prende fuego y envía las cenizas, L. L. Bean le devolverá el dinero.

Historias como ésta se lo ponen muy fácil a los transmisores para difundir el mensaje.

¿QUÉ MOTO TIENE Shaquille O'Neal? Jesse Gregory James es un fabricante de motos personalizadas muy importante, vende motos de 100.000 dólares. Cada moto está hecha a mano, se tarda meses en montarla y genera mucho dinero. La lista de espera es de varios años. Quien puede permitirse una moto que vale esa cantidad de dinero quiere (y seguramente se merece) que se la hagan a medida. El acto de poder encargarse algo muy personal y muy caro es en sí mismo extraordinario.

EL HUMMER ES DEMASIADO GRANDE, demasiado ancho, demasiado feo y muy poco eficiente como coche. No es apto para la ciudad y su ostentoso aspecto molesta a mucha gente, excepto a sus propietarios, claro. Casi ninguno de ellos necesita salir de repente de la carretera y subir una empinada cuesta de arena. Al conductor de un Hummer le gusta diferenciarse del resto de la humanidad: le encanta conducir un vehículo realmente extraordinario.

¿POR QUÉ LOS EJECUTIVOS DE LA INDUSTRIA DEL CINE cruzan medio mundo en avión para asistir al Festival de Cine de Cannes? Aunque las fiestas siempre son divertidas, no justifican la molestia y los gastos del viaje. La razón es muy simple: los ejecutivos saben que allí va a ocurrir algo extraordinario. Alguna película, algún director, alguna estrella van a ser noticia. Descubrirán algo nuevo y por eso van. ¿Cómo puede su producto ser noticia? (Existe diferencia entre hacer las noticias y ser noticia. Convertirse en noticia en la tele con publicidad no es una estrategia a largo plazo; funciona mejor cuando uno tiene algo que decir.)

¿ADÓNDE FUE MI HIJO a comprar su nueva mascota? Si escribe «rana mascota» en Google encontrará growafrog.com, la página web de una empresa con veinte años de antigüedad que se dedica a una sola cosa: vende renacuajos (que se convertirán en ranas) en pequeños acuarios de plástico. Mi hijo ya les ha hablado a veinte amigos suyos de esta empresa y el pequeño folleto sobre ranas que ésta ha

publicado facilita aún más pasar la información. (¿Sabía que algunas de las ranas que venden pueden vivir diecisiete años?) La obsesión de esta empresa con este nicho la convierte en la elección obvia.

Sucede lo mismo con dos tiendas de Nueva York que conozco: una se llama Just Bulbs (Sólo Bombillas); la otra, Just Shades (Sólo Pantallas). No están relacionadas y no se encuentran cerca una de otra, pero sí, son bastante extraordinarias.

YA HABÍA OÍDO HABLAR DE VOLVO ANTES, pero la cuestión es que un país pequeño creó un coche con un nicho provechoso porque el fabricante facilitaba a los transmisores vendérselo a aquellos que no se daban cuenta de lo que se perdían. El hecho de que el Volvo se considerara un coche feo era una gran forma de iniciar la conversación, el hecho de que haya oído esta historia cien veces antes demuestra que funciona.

¿RECUERDA LA CAJA DE CARTÓN de unos 20 centímetros con la que se vendieron los CD durante años. Las compañías discográficas consideraban que el cartón de más les proporcionaría más espacio para marketing y los vendedores creían que ayudaría a reducir los robos. Algunos artistas se quejaron. Aparte de que los consumidores rechazaban el embalaje, los artistas señalaban que se estaban cortando millones de árboles para imprimir esa cubierta desechable y los vertederos se llenaban con los residuos. Uno de los motivos por los que esta campaña triunfó era que nadie tenía que hacer ningún gran sacrificio a cambio: era fácil difundir la noticia y las compañías quedaban bien haciendo ver que eran respetuosas con el medio ambiente cediendo al boicot y retirando la caja.

MIENTRAS QUE LOS ORDENADORES SON el ejemplo evidente de cómo la tecnología puede crear un producto extraordinario, ¿qué se puede decir de los relojes hechos a mano? Algunos fabricantes cobran hasta 50.000 dólares por un aparato al que se puede dar cuerda una vez a la semana, que indica las fases de la luna y recuerda el año bisiesto a cincuenta años vista. Es sorprendente, pero cuanto más complejo es el reloj, más larga es la lista de espera. El reloj más complicado que se construye tiene una lista de dos años. No es un producto de masas, pero se

vende porque es complicado (si el comprador quisiera exactitud y extras, se compraría un Casio de 50 dólares).

EL CÓMICO BUDDY HACKETT aprendió hace mucho tiempo que cuando no tenía nada divertido que decir tenía que soltar palabrotas. A la gente le gustaba. Hoy, vemos películas, álbumes, libros y bares que triunfan porque cruzan a propósito la línea del mal gusto. El mejor ejemplo es John Waters. Sus primeras películas eran tan asquerosas que casi todo el mundo las consideraba imposibles de ver, excepto los primeros adoptantes atraídos por lo diferente. Corrieron a contárselo a sus amigos y así se creó la fama de Waters. Hoy, *Hairspray*, basada en su película homónima, es un éxito en Broadway. Muchos de los que transitan un camino más culturalmente aceptable no tienen ni la mitad de su éxito.

UN RESTAURANTE CERCANO A MI CASA contrató a un adolescente para que se pusiera un traje de payaso e hiciera trucos de magia y modelara globos con forma de animales durante todo el fin de semana, todos los fines de semana. El resultado fue bastante predecible: los niños se lo dijeron a otros niños, los padres se lo dijeron a otros padres y el restaurante se llenó con familias todos los fines de semana. No era muy difícil, pero sí extraordinario.

CUANDO BEST BUY CAMBIÓ su producto (la tienda) y se libró de sus comisiones, esparció la semilla para alcanzar un crecimiento que le llevó de 250 millones a 23 billones de dólares de ingresos anuales. Un vendedor hace algo más que mover cajas; un vendedor vende, con el entorno y con la gente que trabaja en él. Best Buy cambió tanto su técnica de ventas que se convirtió en un ejemplo notable.

APARTE DE SUS ORÍGENES como código abierto, ¿por qué Linux tiene tantos seguidores? Una de las razones es que convertirse en usuario supone adoptar un compromiso. Es difícil de instalar y de usar si uno no tiene práctica y nada fácil de integrar en un ambiente tradicional. Pero todas estas dificultades han creado una base de devotos leales. Este grupo se ha dado cuenta de que cuanta más gente invierta su tiempo en usar y apoyar este producto, más mejorará el

sistema operativo y logrará inversiones para *software* e interfaces de usuario y los problemas internos desaparecerán. Los propios defectos del producto constituyen su valor.

CASI TODAS LAS CIUDADES EN ESTADOS UNIDOS tienen establecimientos que sirven bistecs de medio kilo a 50 dólares y devuelven el dinero al cliente que se lo pueda terminar. La noticia se difunde y la gente va, no para comerse el bistec (eso sería estúpido), sino porque el mensaje implícito es bastante extraordinario. Lo mismo ocurre con las estaciones de esquí con pistas muy difíciles o los servicios de vídeo que permiten alquilar tantos DVD como uno quiera.

SE CORREN MÁS RIESGOS en la vida ahora que nunca. Por eso tantos negocios utilizan Federal Express para sus envíos. Cuando L. L. Bean cambió no fue porque la gente quisiera sus entregas lo antes posible, era porque la exactitud de la fecha de entrega y la posibilidad de hacer el seguimiento del paquete en tiempo real proporcionaba mucha seguridad.

¿CREE REALMENTE que cada una de las diez personas que van a comprar la producción total de la moto más rápida del mundo (de 0 a 400 km/h en 14 segundos) llegará a ponerla a la máxima velocidad? Por supuesto que no. Pero por 250.000 dólares podrían hacerlo si quisieran. ¿Es su producto el mejor en algo que valga la pena medir?

¿QUÉ OCURRE CUANDO parte del producto o del servicio se estropea? ¿Cuánto tiempo hay que esperar hasta que vayan a arreglarlo? Cuando mi PowerBook se rompió, llamé a Apple. Dos horas más tarde, un camión de Airborne Express vino con una caja de cartón y se llevó mi Mac. Me lo devolvieron cuarenta y ocho horas más tarde. No hay trampa alguna, ningún altruismo absurdo. Apple lo demuestra vendiendo AppleCare (la garantía de que acudirá si su máquina se rompe) y disfruta de los beneficios que la difusión de la historia genera.

EXISTE UN CONCURSO en Estados Unidos para decidir cuál es la radio de coche más ruidosa. El volumen está tan alto que si alguien entrara en el coche, se quedaría sordo. La campeona actual es ocho veces más ruidosa que un Boeing 747. Y aun así, la gente gasta miles de dólares en su búsqueda de la radio más ruidosa. Y miles de personas compran las marcas ganadoras, no para ponerlas a todo volumen, sino sólo para saber que podrían hacerlo.

AL OTRO LADO DEL ESPECTRO, la gente paga sumas extraordinarias por la reducción de decibelios si el ruido les molesta. Ventanas, edificios, vecindarios, ordenadores portátiles, coches silenciosos... En cada caso el coste de cada decibelio de sonido reducido es el doble del anterior. Sólo hay que observar a un viajero vendiendo a su compañero de asiento los auriculares reductores de sonido Bose para ver al *ideavirus* en acción.

IKEA NO ES SÓLO OTRA tienda de muebles baratos. Hay muchos lugares donde se pueden comprar muebles baratos, pero pocos ofrecen la brillante combinación de diseño y funcionalidad que la firma sueca ofrece por el precio. El último año, la cadena vendió más del 25 % de muebles económicos en Europa y en Estados Unidos. Esa sorprendente cifra no es el resultado de la publicidad: es la consecuencia de la relación imbatible de calidad-precio de IKEA.

HAY DISTINTOS TIPOS DE SORTEOS que ofrecen grandes ganancias a cambio de poca inversión. Cuando el bote alcanza cifras récord (cien millones de dólares es mucho dinero, hasta para un millonario), las ventas de los billetes suben exponencialmente. De forma irónica, las posibilidades para ganar son todavía menores, así que la más inteligente de dos opciones estúpidas es comprar billetes cuando el bote es de veinte millones. ¿Por qué aumentan las ventas? Porque la naturaleza extraordinaria del bote mayor hace que la gente hable de él y sueñe con ganar.

¿POR QUÉ ALGUNAS PERSONAS fuman cigarrillos sin filtro o beben alcohol de alta graduación? Quizás sea la atracción del peligro y la autodestrucción. La naturaleza extrema del producto lo hace atractivo para su

consumidor.

CUANDO UN PRODUCTO O SERVICIO se basa en evitar el riesgo, conviene buscar una solución que minimice ese riesgo. Si fuera abogado, me especializaría en un nicho del mercado estrecho, me convertiría en el mejor del mundo defendiendo un cierto tipo de demandas. Si su empresa fuera víctima de una demanda de ese tipo, ¿me contrataría a mí, al especialista que sólo defiende (y gana) casos como éste, o contrataría a otro abogado? Cuando alguien tiene un problema como éste, está abierto a mensajes externos de marketing y busca, y normalmente encuentra, a quien le ofrezca las mayores garantías.

¿POR QUÉ HAGO *KITEBOARDING*? Aunque se sigue practicando el esquí, el *snowboard*, el *windsurf* y el esquí acuático, el *kiteboarding* está ganando terreno día a día. Átese una tabla de *surf* en el pie, agarre la cometa gigante y láncese a surcar el agua a una velocidad de 50 km/h; eso si el viento no le arrastra hasta la playa. Es tan peligroso, que conviene hablar de ello; tan peligroso, que aquellos que buscan deportes de riesgo se sienten inmediatamente atraídos.

SI ALGUNA VEZ HA ESTADO EN SOTHEBY'S o una galería de arte del Soho, se dará cuenta de que, casi sin excepción, los hombres y mujeres que trabajan allí son verdaderamente guapos. No hablo de belleza interior, sino de buena planta. Me pregunto por qué. ¿Qué pasaría si la empresa de suministros de fontanería contratara un modelo masculino como recepcionista? Que la gente hablaría de ello.

CORRIENDO POR UN AEROPUERTO el otro día, me percaté de que la ropa que llevaban los empleados de todos los puestos era anodina. ¿Por qué no vestir a los dependientes de la heladería a rayas blancas y rosa con corbata de lazo? «¡Eh! ¿Has visto eso?»

IGNORADA A MENUDO, pero tan importante como el aspecto físico, es la

voz de las personas. Yo respondo de forma distinta cuando escucho a James Earl Jones dándome la bienvenida a Directory Assistance. Moviefone triunfó en sus comienzos porque la gente llamaba para escuchar la «voz horrible» de la que sus amigos les habían hablado.

ME GUSTA MI MÉDICO, no sólo porque no estoy enfermo (en parte, gracias a él), sino porque me dedica mucho tiempo cuando voy a visitarle. No creo que Ray lo haga como estrategia de marketing; considero que realmente le importo. Y es extraordinario, lo suficiente como para que le haya enviado a una docena de pacientes nuevos.

NADIE DISCUTE que Wal-Mart es la cadena de tiendas más grande, rentable y aterradora del planeta. Por eso, cuando Wal-Mart luchaba con todas sus fuerzas para ponerse a la altura de Amazon.com, ¿qué fue lo que imprimieron en un banderín en sus oficinas? «No se puede ser más Amazon que Amazon.» Es una gran idea. Incluso esta gran empresa se percató de que copiar los esfuerzos de Amazon no sería suficiente. Cuando alguien ha marcado el límite, es estúpido tratar de convertirse en una mala imitación. Los demócratas estadounidenses jamás serán más republicanos que los republicanos; Reebok jamás será más Nike que Nike y JetBlue no intentó ser más American que American Airlines. Hay que ir donde no hay competencia. Cuanto más lejos, mejor.

¿CONTRATA EL SERVICIO DE CORREOS a propósito a empleados maleducados o les dan un cursillo para que sean así? ¿Cuántas veces le ha contado usted a alguien una mala experiencia en la oficina de tráfico? No sale caro y, a no ser que uno sea un monopolio, quizás merezca la pena invertir en contratar a gente agradable para poder ser extraordinario.

TODO EL MUNDO SABE que la industria discográfica agoniza, que ningún emprendedor con vista comenzaría un negocio tratando de hacer dinero con la música. Pero no le diga eso a Micah Solomon, David Glasser o Derek Sivers.

Micah dirige Oassis CD Duplication, que graba a músicos independientes.

Un ejemplo de su forma de trabajar: envía a las principales emisoras de radio de Estados Unidos un CD de muestra, que sólo incluye música para su tipo de clientes.

David Glasser y sus socios dirigen Airshow Mastering, que crea originales de CD de última generación para Sony y para músicos. Lleva a cabo un gran trabajo ayudando a los músicos a hacer realidad su sueño.

¿Y dónde envían estas empresas a los músicos una vez estos CD están listos para la venta? A CDBaby.com, la mejor tienda de discos de Internet. Derek vende la obra de miles de grupos independientes, con tal éxito (y con tal respeto por sus socios) que el boca-oreja es la única publicidad que necesita para atraer a nuevos músicos y a nuevos clientes.

Una visita rápida a CDBaby.com, oasiscd.com y airshow-mastering.com pone de manifiesto lo extraordinarias que son estas empresas. Entienden que pueden elegir entre ser distintos o extinguirse.

¿Puede una empresa centrada en un negocio agonizante triunfar? Claro que no. Pero estas tres demuestran que dirigirse a un nicho en auge en una industria que se mueve despacio puede funcionar. Si está listo para invertir lo que haga falta, llegará a ser extraordinario.

EL MENÚ DEL RESTAURANTE BROCK, en Stamford, Connecticut, dice lo siguiente (en letra grande):

LO SENTIMOS, NO SE PUEDEN COMPARTIR LAS ENSALADAS

Para poder mantener nuestros precios, es importante que se respete nuestro sistema de no compartir las ensaladas. Si desea disfrutar de alguna ensalada, en el bar sólo cuestan 2,95 dólares con un sándwich, una hamburguesa o un entrante. Les agradecemos su comprensión y colaboración.

Compárelo con la política de un restaurante llamado Frontière. El propietario pone una botella de vino abierta en cada mesa y al final de la comida, el cliente le dice al camarero los vasos que ha tomado. Es el sistema de la palabra de honor.

¿Qué ejemplo le merece un comentario más positivo? Dejando a un lado los beneficios del marketing, ¿cuál conduce a un aumento de los beneficios? (una pista: dos vasos de vino pagan la botella entera al por mayor).

LA TERCERA LEY DE GODIN señala que la amabilidad del personal de una pizzería es inversamente proporcional a su calidad. En Johnny's Pizza, en Mt. Vernon, Nueva York, todavía me chillaban después de cinco años como cliente habitual; en la hamburguesería de Louis, en New Haven, rechazan solemnemente servir *ketchup* con la hamburguesa (un hecho conocido a través de Internet y del boca-oreja); y por supuesto, Al Yeganeh, un empresario de sopas maravilloso e incomprometido, tiene colas de gente esperando adquirir su *bisque* de langosta. Pero si uno malinterpreta las normas, se queda sin sopa. ¿Podría mejorar la fama de su local creando normas estúpidas o contratando a camareros realmente horribles? Claro, seguro.

Explore los límites. ¿Y si fuera el más barato, el más rápido, el más lento, el más apasionado, el más frío, el más fácil, el más eficiente, el más ruidoso, el más odiado, el copión, el marginal, el más difícil, el más viejo, el más nuevo... *el más?* Si existe un límite, debería (tiene que) ponerlo a prueba.

La sal no es aburrida: ocho nuevas maneras de hacer que la Vaca entre en acción

Durante cincuenta años, Morton ha convertido la sal en un producto de consumo aburrido. La gente en sus oficinas le daría la razón sin dudarlo si afirmara que en este negocio no puede haber Vaca Púrpura.

Por suerte, los que crearon la sal artesana a partir de sal marina en Francia no lo pensaban. Venden su asombrosa sal a 20 \$ el kilo. Los hawaianos también acaban de entrar en el mercado, revolucionando los restaurantes de *gourmets*. Ahora, la normalmente aburrida sal Diamond Kosher ve como sus ventas anuales se incrementan en millones de dólares porque la sal sabe mejor en la comida.

¿Su producto es más aburrido que la sal? No es probable. Así que elabore una lista de diez maneras de cambiar su producto (no la promoción) para que atraiga a una parte de su público.

Piense en pequeño. Un vestigio del complejo televisión-industria es la necesidad de pensar en masas. La corriente general es que si no le gusta a todo el mundo ya no vale la pena. Pero esto ha cambiado. Piense en el mercado más pequeño concebible y describa un producto que lo abruma siendo extraordinario. Y siga desde ahí.

Subcontrate. Si la fábrica le está dando problemas a la hora de dar vida al producto, búsquese otra fábrica. Una vez tiene la habilidad para hablar directamente con su cliente más leal, resulta más fácil desarrollar y vender cosas increíbles. Sin los filtros de la publicidad, los mayoristas y los vendedores al por menor, puede crear productos mucho más extraordinarios.

Copie. No de su industria, de las otras. Encuentre una industria más insulsa que la suya, descubra quién es extraordinario (no le llevará mucho tiempo) y haga lo mismo que ellos.

Vaya un paso más allá, o dos. Identifique a un competidor que se considere siempre al límite y supérelo. Cualquier cosa que ellos hagan, hágala usted más. Mejor y más seguro, haga lo contrario que ellos.

Encuentre cosas que «no se hacen» en su industria y hágalas. JetBlue casi llegó a imponer un código de vestuario para sus clientes. Todavía juegan con la idea de dar un billete gratis al pasajero mejor vestido del avión. Un cirujano plástico podría regalar certificados de regalo; un editor podría poner un libro de oferta; Stew Leonard sacó las fresas de sus cajas para que los clientes pudieran elegir las que querían y dobló las ventas.

Y, «¿por qué no?». No hay una buena razón para no hacer casi nada de lo que no hace. Casi todo lo que no hace es el resultado del miedo, la inercia o una falta histórica de alguien preguntando «¿Por qué no?».

¿Qué diría Orwell?

Aquí propongo algunos eslóganes:

NO SEA ABURRIDO



LA SEGURIDAD ES UN RIESGO



REGLAS DE DISEÑO YA



MUY BUENO ES MALO



Sobre el autor

Seth Godin es conferenciante profesional, escritor y agente de cambio. Es autor de cuatro best-sellers internacionales, disponibles en www.sethgodin.com. Sus otros títulos incluyen *El marketing del permiso*, *Liberando los Ideavirus*, *The Big Red Fez* y *Sobrevivir no es suficiente*.

Seth ofrece talleres de la Vaca Púrpura periódicamente en Nueva York.

Su dirección de e-mail es sethgodin@yahoo.com. No se dedica a la consultoría, pero se lee todos los correos.

Más información

Si quiere encontrar más información sobre La Vaca Púrpura, visite www.apurplecow.com. No, no será una experiencia multimedia extraordinaria, pero es gratis.

¿Su empresa está estancada? ¿Está entrampado en las intrincaciones post-complejo TV-industrial? La única forma de salvar a su empresa es hablarles de la Vaca. Adelante, compre un libro para cada uno.

Mis agradecimientos a los cerebros de Lark: Karen Watts, Lisa Simona y Robin Dellabourgh. También a Julie Anxiter. Helene y Alex Godin, Chris Meyer, Alan Webber, Bill Taylor y LynnGordon fueron lo suficientemente amables como para leerse el manuscrito en sus primeros borradores. Michael Cader ayudó con una lluvia de ideas a nuestra extraordinaria estrategia de distribución, ¡Gracias!

Y como siempre, antes de ser un libro, *La Vaca* eran entradas en mi blog y los lectores de mi blog fueron los primeros en leerlo. Se puede suscribir a mi blog de forma gratuita (¡y descubrir lo que es un blog!) visitando www.sethgodin.com. Sólo tiene que pulsar en mi cabeza.

Otros títulos del autor de *La Vaca Púrpura*

Claro, ya le gustaban los cereales, pero cuando vio que dentro de cada paquete había un regalo –un pequeño tesoro– no se pudo resistir.

En su nuevo libro, Seth Godin nos muestra cómo volver a hacer sentir así a sus clientes.

No importa el tipo de empresa para la que trabaje, *Free price insider!* Está lleno de ideas prácticas que puede usar ahora mismo para crear algo extraordinario. Algo irresistible. Algo que se venda solo. Porque todo lo que hacemos es marketing, incluso cuando no estamos en el departamento de marketing.

Si quiere una muestra gratuita, visite www.freeprizeinside.com

ME GUSTARÍA COMPARTIR LA NOTICIA de cómo una empresa llamada bzzagent trabajó tras los bastidores para promocionar este libro, pero eso no sería lo bastante adecuado. Así que en lugar de eso, visite www.apurplecow.com/bzz para conocer los detalles.

Notas

1. En inglés: "Purple Cow".
2. En inglés: Me gustaría enseñar al mundo a cantar.
3. Jugador del equipo Pittsburgh Steelers de fútbol americano en los años 70.
4. En inglés: Me gustaría enseñar al mundo a beber.
- 5 Excepto, por supuesto, cuando el hecho de ser aburrido lo convierte en algo extraordinario.
6. Escuela de diseño de Nueva York.