

El *marketing* del permiso

nueva edición
de un clásico
del marketing

**Convertir a extraños
en amigos y
a amigos en clientes**

SETH GODIN



EMPRESA ACTIVA

Seth Godin

El marketing del permiso

Convertir a extraños en amigos
y a amigos en clientes

EMPRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España

Estados Unidos - México - Perú - Uruguay - Venezuela

Título original: *Permission Marketing – Turning Strangers Into Friends and Friends Into Customers*

Editor original: Simon & Schuster, New York

Traducción: Carlos Ossés Torrón

1.ª edición Noviembre 2013

Copyright © 1999 by Seth Godin

All Rights Reserved

«Permission Marketing» is a registered trademark of Yahoo! Inc., used under license

© 2013 de la traducción *by* Carlos Ossés Torrón

© 2013 *by* Ediciones Urano, S. A.

Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

www.empresaactiva.com

www.edicionesurano.com

Depósito Legal: B.1203-2014

ISBN EPUB: 978-84-9944-657-8

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

Este libro está dedicado a Jerry Shereshewsky, visionario, apóstol de los desinformados y aguerrido vendedor. Yoyodyne no se habría desarrollado sin él y este libro no se podría haber escrito sin sus puntos de vista y sus agitaciones.

Contenido

Portadilla

Créditos

Dedicatoria

Prefacio por Don Peppers

Introducción

Uno. La crisis del marketing que el dinero no resolverá

Dos. El marketing del permiso: cómo hacer que la publicidad funcione de nuevo

Tres. La evolución de la publicidad de masas

Cuatro. Puesta en marcha: concéntrese en la cuota de cliente, no en la cuota de mercado

Cinco. Cómo la frecuencia genera confianza y el permiso facilita la frecuencia

Seis. Los cinco niveles de permiso

Siete. Trabajar con el permiso como mercancía

Ocho. Todo lo que sabe sobre el marketing en la Red es erróneo

Nueve. El marketing del permiso en el contexto de la Red

Diez. Estudios de casos

Once. Cómo evaluar un programa de marketing del permiso

Doce. Preguntas frecuentes sobre el permiso

Agradecimientos

Visítenos en la web

Prefacio

Quiero empezar lanzando la predicción de que el mundo de los negocios muy pronto se familiarizará con la mayor parte de los conceptos que se presentan en este libro. El personal de ventas y de marketing de todas las empresas en breve comenzará a hablar de los principios propios del sentido común que rigen el «marketing del permiso» y describirá cuál es la mejor manera de ponerlos en marcha en sus propios negocios.

Para demostrar la precisión de mi vaticinio, quiero pedirle que analice su agitada vida. Lo cierto es que su problema solo es una cuestión de tiempo y energía, ¿no es así? Técnicamente, hoy en día la vida nos resulta más fácil de lo que resultó a nuestros padres, ya que la mayor parte del trabajo pesado en el presente lo realizan las máquinas. Pero, por alguna razón, disponemos de menos tiempo que nunca, ¿verdad? ¿No le invade la sensación de que cada día está más ocupado?

¿Cómo puede ser? Muy sencillo. Porque ahora existen muchas más cosas que reclaman nuestra atención. Por eso es. Nos vemos abrumados por una serie de oportunidades que absorben nuestro tiempo y agotan nuestras reservas, ya que ahora tenemos que hacer más cosas, ver más cosas y usar más cosas. Pero cada día se nos presentan todavía más oportunidades. Por lo tanto, cuando decide pasar una hora navegando en la Red, lo primero que quieren saber los investigadores es: oiga, ¿de dónde ha salido esa *hora* extra?

Pues debe saber que esa hora salió de nuestro tiempo libre, ni más ni menos. Para ello, ha tenido que tomar una decisión difícil. Ha optado por dedicar una hora irreemplazable de su vida disfrutando de un crucero por la Red, en lugar de inclinarse por mirar uno de los 115 canales que hay en la televisión o de responder a uno de los veinticinco mensajes de correo electrónico que esperan en su bandeja de entrada; o de salir a tomar un tentempié en uno de los treinta restaurantes de comida rápida que se encuentran a pocos kilómetros de su casa, o de tomar el sol en la piscina o de jugar al Scrabble con su hija adolescente.

Afrontémoslo: nuestra atención —el tiempo que disponemos para «prestar atención»— es un recurso cada vez más escaso. Y, en cualquier economía de libre mercado, cuando comienzan a escasear los recursos, los precios se disparan notablemente.

No obstante, algunos pueden pensar que se trata de una simple afirmación de un principio económico. Para Seth Godin, también supone una buena oportunidad para hacer negocios.

El concepto básico del marketing del permiso es muy simple: todos y cada uno de nosotros venimos al mundo dotados de una cantidad limitada de tiempo y una de las actividades vitales más importantes que debemos aprender es saber administrarlo sabiamente. «Prestar atención a algo», a lo que sea, en realidad se trata de un acto consciente que requiere un esfuerzo consciente. Por esa razón, una de las formas de vender algo al consumidor en el futuro simplemente consiste en obtener su permiso previo. Para ello es necesario entablar un diálogo con los consumidores, creando una relación interactiva en la que participen tanto ellos como nosotros. En lugar de limitarse a *interrumpir* un programa de televisión con un anuncio o de invadir la vida del consumidor con una llamada impropia o por medio de una carta, el profesional del marketing del futuro primero debe intentar obtener el consentimiento del consumidor para participar en el

proceso de venta. Tal vez el consumidor nos conceda permiso porque desea conocer voluntariamente más detalles sobre un producto o sobre una clase de productos en particular. O quizá porque usted le ofrece algún tipo de pago o de beneficio a cambio de su permiso.

En un mundo no interactivo esta idea sería bastante disparatada y del todo inviable, y probablemente la achacaríamos a los desvaríos irracionales de un excéntrico profesional del marketing. Pero nos encontramos en la era de la interactividad. Llegó de improviso, mientras nadie miraba. Y la interactividad ha establecido sus propias reglas.

La tecnología de la interactividad acarrea dos consecuencias distintas para los negocios. En primer lugar, como en la actualidad los consumidores disfrutan de un acceso a la información más rápido y más sencillo que antes, muchos profesionales consideran que sus productos se han convertido en «productos básicos» y, por lo tanto, sus márgenes de beneficios se han reducido. Actualmente podemos usar la Red para comprar un nuevo vehículo a la General Motors por solo cincuenta dólares más que si hubiéramos acudido a un concesionario. También es posible adquirir mil acciones de General Motors por la ridícula comisión de 7,95 dólares. Aunque en principio podría parecer que se trata de una buena noticia para los consumidores, es evidente que una de las consecuencias inmediatas que acarrea para los negocios es que los márgenes de beneficios van a sufrir un duro revés y que ahora va a resultar más complicado conseguir la lealtad del cliente.

Pero la interactividad también va a posibilitar a los negocios entablar diálogos personales con los consumidores, lo cual permitirá desarrollar una serie de relaciones que se consolidarán cada vez más a medida que pase el tiempo. Esta estrategia no solo protegerá a los negocios de convertirse en un producto básico, sino que también proporcionará un servicio muy valioso a los consumidores: un servicio que, además, podría llegar a resultar más valioso que el acceso a la comparación de precios más precisa y actualizada de un producto. Antiguamente, los propietarios de los negocios solían entablar diálogos con los consumidores, antes de que irrumpieran la producción por línea de montaje, la distribución en masa y la publicidad a través de los medios de comunicación. Por entonces, la venta de un producto era un proceso más cercano y más afable que se basaba en la participación voluntaria del consumidor. No obstante, tras la irrupción de la economía de producción masiva, todo eso cambió por completo. A partir de ese momento, la economía moderna se definió en términos de producción estandarizada en una línea de montaje, de distribución masiva de los productos a los consumidores en una amplia área geográfica y de aparición de unos vehículos comunicativos masivos que se encargaban de transmitir una serie de mensajes estandarizados. En estas condiciones, resultaba irresistiblemente rentable desde el punto de vista de los costes difundir el mismo mensaje a todos los consumidores, en lugar de verse obligados a soportar el gasto que supone entablar un diálogo individual con cada uno de ellos.

Sin embargo, en la actualidad, como consecuencia de la irrupción de la tecnología interactiva, vuelve a resultar más rentable entablar diálogos personales, aunque sea con millones de consumidores y haya que hacerlo de uno en uno.

La tecnología interactiva permite que los profesionales del marketing puedan hacer partícipe al consumidor de una relación personalizada, alimentada por una serie de «conversaciones» que se llevan a cabo en ambos sentidos y que se entablan a través del clic del ratón del ordenador o de diversos botones que envían una señal a una unidad interactiva de respuesta que se activa a través de la voz, o por medio de una serie de encuestas que se realizan desde un kiosco. Lo más importante es que, al igual que sucediera antes, ahora los consumidores *participan* en el proceso de

marketing. En un mundo interactivo, el marketing se convierte en una actividad participativa en la que el profesional ayuda al consumidor a comprar y el consumidor ayuda a vender al profesional.

Como negocio, si lleva a cabo esta tarea de manera adecuada, el diálogo y la implicación del cliente darán lugar a la lealtad de *dicho* cliente. Cuanto mayor sea el grado de compromiso del cliente, más habrá colaborado con usted en ajustar el servicio que le brinda o el producto que le vende y, de ese modo, habrá más probabilidades de que el cliente permanezca fiel a usted en lugar de tomarse la molestia de dedicar ese esfuerzo de colaboración a uno de los miembros de la competencia.

Desde el punto de vista del negocio, se puede considerar que se realiza mucho esfuerzo para acabar vendiendo los productos de siempre. Y, en efecto, así es. Pero no existe ninguna otra alternativa viable, ya que se ha eliminado la economía basada en la producción masiva. Pero eso es algo que usted ya debe de saber, si analiza su comportamiento como consumidor dentro de esa misma economía.

Como consumidor, actualmente habita en un universo que se encuentra en continua expansión de ofertas nuevas, solicitudes urgentes, promociones de precios especiales, garantías de devolución de dinero, etc. Es el sistema económico de producción masiva llevado a su extremo lógico: un negocio que trata por todos los medios de buscar clientes en una creciente gama de productos y servicios que cada vez son más especializados e innovadores. Para poder vender todo ese arsenal de productos, los profesionales del marketing de todo el mundo aprovechan cada milímetro de espacio y cada segundo extra para hacer llegar sus mensajes de venta a todos los rincones con la esperanza de que usted los encuentre. Por tanto, actualmente nuestra vida como consumidores está repleta de una cantidad inimaginable hasta ahora de oportunidades, opciones y mensajes seleccionados que nos apremian para que tomemos decisiones, aunque la única «actividad» que debe realizar es prestar atención durante unos minutos. Pero no nos equivoquemos al respecto: nos piden que prestemos una atención constante. Algunos negocios consideran que los momentos de ocio que tenemos son una oportunidad para interrumpirnos y volver a demandar nuestra atención.

Los profesionales del marketing aspiran a que tengamos sus mensajes a la vista. *Deben* hacerlo si desean sobrevivir. Pero hay un problema: ¿nosotros *deseamos* recibir más mensajes de marketing?

La interactividad permite a los negocios romper este círculo vicioso. Gracias a las tecnologías interactivas de bajo coste con las que contamos actualmente, los negocios tienen la capacidad de retroceder un paso y asegurarse de que cuentan con el permiso de los clientes para venderles sus productos y atraer su atención hacia sus mensajes de ventas. Un negocio ahora puede *preguntar* directamente a un consumidor si desea recibir más información y así después proporcionársela. Ahora puede *gratificar* a un cliente por haber recibido y leído su mensaje, asegurándose así de que se satisface el interés del cliente por conocer las características de un nuevo producto o servicio.

Existen cientos de formas de conseguirlo. Por ejemplo, puede ofrecer cupones o incentivos en efectivo. Ponga en marcha juegos. Acumule puntos. Patrocine un concurso o un sorteo. Pero haga lo que haga, del modo que sea, si consigue el permiso del posible cliente para venderle su producto, habrá ganado un activo muy valioso y habrá obtenido una ventaja que ningún competidor le podrá arrebatar. Habrá logrado la cooperación y la participación del posible cliente. Y, en ese momento, ambos estarán colaborando.

Por esa razón, efectivamente, mi predicción es que las empresas de todo el mundo van a adoptar la estrategia del marketing del permiso. No solo lo aplicarán como arma para realizar una estrategia

de marketing ofensiva, para arrebatar clientes a la competencia, sino también como medida de defensa, para evitar ese tipo de mercantilización que está representada por el comercio electrónico.

A cualquier lector que desee saber cómo debe competir en el universo interactivo de las páginas web, de las centralitas de atención telefónica y de las herramientas de automatización de los equipos de ventas, debo decirle que es importante estar constantemente actualizado. Si no quiere caer en la trampa de la mercantilización electrónica, en la que sus productos se transforman en productos básicos, y vivir bajo la presión de los márgenes de beneficios, este libro es para usted. Si solo desea comprender mejor los tipos de relaciones de marketing cuyo desarrollo es muy probable en la era de la interactividad, siga adelante con la lectura.

A todos los demás, les pediría que leyeran otro libro. Seguramente tienen cosas mucho mejores que hacer, ¿verdad?

DON PEPPERS

Coautor de *Uno por uno: el marketing del siglo XXI*

Fundador de marketing 1:1, inc.

Introducción

He malgastado muchos de los recursos de la Universidad de Harvard. Para ser exactos, más de seis millones de dólares. Y todos los que me rodeaban aplaudieron.

En 1983, Spinnaker Software apareció como una nueva empresa de software que contaba con los fondos más generosos de la historia. Con más de 17 millones de dólares en capital de riesgo (incluyendo los aproximadamente seis millones de dólares de Harvard), Spinnaker salió al mercado con la intención de inventar todo un nuevo género: los juegos educativos por ordenador para niños.

Como uno de los muchos flamantes directores de marca de la compañía, mi tarea consistía (a la tierna edad de veintitrés años) en gastar millones de dólares en promocionar nuestros productos. Por extraño que pueda parecer, en 1984 esta pequeña empresa novata se coló entre los doscientos anunciantes más importantes de los Estados Unidos.

Dotado con millones de dólares destinados a promoción, contrataba anuncios en la revista *People* y en docenas de publicaciones más. Mantuvimos constantes debates sobre cómo pasar al mundo de la televisión y, por supuesto, nos invitaron a asistir al Open de Tenis de los Estados Unidos y a otros grandes eventos publicitarios.

La buena noticia fue que la publicidad nos permitió disfrutar de una distribución. Nos eligieron empresas como Radio Shack, Lechmere, Target y Kmart. En el plazo de un año nos habíamos convertido en los líderes de un mercado de cero millones de dólares.

La mala noticia es que no contábamos con ninguna prueba de que nuestra publicidad funcionara. No teníamos ningún indicio de que todos esos millones de dólares que gastábamos solo sirvieran para permitir a los vendedores que trabajaban en nuestra empresa a comisión comprarse coches espectaculares y generar miedo entre la competencia.

Era un gran negocio, pero sesenta productos y algunas experiencias grandiosas después, decidí dedicarme al negocio editorial. Allí, una vez más, conseguí un asiento de primera fila en la gran fiesta del derroche, donde malgastamos una enorme fogata de dinero sin beneficio alguno en publicidad tradicional.

Las grandes compañías invirtieron millones de dólares en anunciar un producto durante la cobertura televisiva de los Juegos Olímpicos. Los editores que contaban con autores de prestigio no tenían la menor de idea de qué lectores compraban sus libros y se veían obligados a comenzar de cero sus promociones cada vez que se producía el lanzamiento de un nuevo título. Los grandes conglomerados publicaban cientos de libros al año, pero no hacían el menor esfuerzo por cultivar una clientela fiel, por crear un nombre de marca o por introducir de forma escalonada nuevos productos.

Todo lo que había sospechado en Spinnaker se hizo realidad. La publicidad no funcionaba adecuadamente. No se podía poner a prueba ni medir su impacto con facilidad. No era predecible. Y, para colmo, resultaba muy cara.

Durante los últimos seis años me he dedicado a estudiar cómo gestionan las compañías el tema de la publicidad y he puesto en práctica la manera de llevarla a cabo de forma más exitosa. He

observado divertido cómo la empresa Excite invirtió millones de dólares en campañas publicitarias en la serie de televisión *Seinfeld* —promocionando un producto de manera precipitada y excesiva— y he contemplado con desesperación cómo productos que eran realmente buenos han desaparecido del mercado por culpa de una completa falta de promoción.

En 1990, Prodigy (una compañía que será recordada por haber estado varios años adelantada a su tiempo) me contrató a mí y a mis colegas para hacer una promoción de su flamante servicio online. Prodigy presentaba dos problemas importantes. El primero era que les costaba cientos de dólares captar un nuevo cliente y, además, el cliente medio permanecía con ellos solo unos pocos meses antes de darse de baja. El segundo problema era que cobraban una tarifa plana, pero muchos clientes usaban el servicio con tanta frecuencia que Prodigy perdía dinero incluso con sus mejores usuarios.

En medio de esta vorágine lanzamos al mercado Guts®, que fue una de las promociones online más tempranas (se anticipó a la World Wide Web más de cuatro años), y aun hoy, casi una década después, todavía es una de las promociones online más importantes que se han realizado. (Y sigue funcionando online.)

Más de tres millones de personas terminaron participando en esta promoción. Si entraba en ella, tenía la *mitad* de probabilidades de abandonar Prodigy que otros miembros que no lo habían hecho. Sorprendentemente, los miércoles se podía saber cuándo se lanzaba la versión semanal de la promoción, porque el uso de la red de Prodigy aumentaba de manera considerable.

Como si se tratara de una ardilla ciega que se tropieza con una bellota, habíamos descubierto sin querer algo importante. Estos éxitos nos permitieron realizar promociones para AOL, Delphi, eWorld (Apple), Microsoft y CompuServe. Al mismo tiempo, tuve la suerte de formar parte del laboratorio de pruebas de una publicidad que avanzaba a un ritmo vertiginoso.

Las promociones que diseñamos para cada servicio online cumplieron exactamente con su promesa. Aumentaron el número de usuarios y acabaron con las fugas.

Hace un par de años, después de haber fundado una compañía con la intención de crear tecnología y, lo que era más importante, de diseñar las técnicas necesarias para llevar a cabo estas brillantes promociones, comprendí que mi viaje era una metáfora de lo que estaban haciendo, o estaban a punto de hacer, muchos otros millones de profesionales de marketing que trabajaban en millones de compañías. Había pasado de gastar grandes sumas de dinero en publicidad tradicional a crear algo que resultaba por completo distinto, de una eficiencia enorme y de una eficacia mucho más mensurable. Habíamos perfeccionado el concepto del marketing del permiso.

En este libro me gustaría poner en entredicho las ideas preconcebidas que usted tiene sobre lo que es y debería ser el marketing y la publicidad, y reordenar estos conceptos de tal modo que funcionen en nuestro nuevo mundo interconectado. Los conceptos son muy simples, pero no por ello resultan obvios.

Mis colegas de la empresa Yoyodyne (la compañía de marketing directo líder de Internet) han trabajado con denuedo en su misión de hacer llegar su mensaje a las marcas más importantes del país. Hemos participado en cientos de conferencias y acudido a miles de promociones de ventas. Nos han insultado los profesionales tradicionales del marketing que contaban con sueldos más elevados que sus presupuestos y que disfrutaban arrancando las alas a las moscas como nosotros. Sobrevivimos a Java, Shockwave, MSN, así como a las multimillonarias inversiones que estaban diseñadas para convertir la Red en una televisión.

La tecnología está cambiando el enfoque de la publicidad a nivel mundial. La Asociación de Marketing Directo ya no pasa por alto Internet. De hecho, ahora le dedican conferencias enteras. El correo electrónico también se ha convertido en una forma de vida. Según la Asociación Norteamericana de Management, más de la mitad de los ejecutivos dependen del correo electrónico. Se dice que un obispo católico con sede en Nueva York declaró una vez: «Si Jesús estuviera ahora entre nosotros por este mundo, estoy convencido de que tendría una dirección de correo electrónico».

Si usted es de los que piensan que Internet lo cambia todo, disfrutará mucho con este libro. Los señores feudales que hace quinientos años participaron en la conquista del Nuevo Mundo fueron liquidados cuando descubrieron que las viejas reglas ya no funcionaban: el producto de esas expediciones generosamente financiadas resultó ser su propia destrucción. El Nuevo Mundo eclipsó al Viejo. Al igual que el ensordecedor eco de un cañón, las ondas sonoras que emitió el Viejo Mundo regresaron para eliminar su papel en la sociedad. Sin el dinero que la realeza europea invirtió en el desarrollo de los Estados Unidos, este país nunca se habría transformado en la potencia mundial que ahora la eclipsa.

Internet va a cambiar el marketing antes de transformar prácticamente todo lo demás y, por el camino, desaparecerá el viejo marketing. Los profesionales del marketing que financiaron el crecimiento explosivo de Internet van a ser los primeros afectados por esa destrucción. Sus experimentos, su poder hipnotizador y todo el ruido mediático que contiene conseguirán que el consumidor abra los ojos, pero a continuación esos mismos consumidores comprenderán que ya no necesitan seguir las viejas reglas.

Si usted no cree que Internet vaya a cambiar el mundo, necesita leer este libro. Después de todo, puede que tenga razón, pero eso no va a cambiar el hecho de que el ruido abrumador que reina en el mercado haya hecho que la publicidad tradicional resulte poco menos que inservible para la mayoría de los profesionales del marketing. Es del todo necesario contar con algo que funcione y, tal y como lo demostrarán los ejemplos que se recogen en este libro, el marketing del permiso funciona tanto en compañías grandes como en pequeñas. Funciona cuando se aplica online y sin mediación de la Red, así como en el mercado de consumidores y en el de negocio a negocio.

Cada vez con más frecuencia observamos que solo existen dos tipos de compañías: las intrépidas y las que han muerto. Espero que este libro le coloque en la primera categoría. ¡Me gustaría conocer su opinión!

SETH GODIN

Santa Clara, California

Posdata

Cuando este libro entró en prensa, Yoyodyne aceptó una oferta de adquisición de Yahoo!, el portal independiente más grande de Internet. Después de haber pasado varios años trabajando en el desarrollo y en la aplicación de muchas de las técnicas que se describen en este libro, mis colegas y yo ahora contamos con la oportunidad de aplicar todo lo que hemos aprendido a mayor escala. Si

desea obtener online información de última hora sobre el marketing del permiso, puede ponerse en contacto conmigo en Seth@permission.com.

La crisis del marketing que el dinero no resolverá

¡No está prestando atención! Nadie lo hace

No es culpa suya. Lo cierto es que resulta físicamente imposible que el consumidor pueda prestar atención a todo lo que le ofrecen los profesionales del marketing como, por ejemplo, los 17.000 alimentos nuevos que aparecieron el año pasado o los mil dólares en publicidad que se destinan exclusivamente a usted.

¿Debería sorprendernos que a los consumidores les invada la sensación de que el mundo vertiginoso que los rodea se esté volviendo un tanto borroso? Hay televisores en los aeropuertos, anuncios en los urinarios, boletines de noticias sobre prácticamente cualquier tema y teléfonos móviles por doquier.

Este libro habla de la crisis de la atención que existe en los Estados Unidos y de cómo los profesionales del marketing pueden sobrevivir y prosperar en un entorno nuevo y difícil. Los profesionales más brillantes han descubierto que la vieja forma de comercializar y de vender productos ya no funciona como antes y tratan de encontrar sin miramientos una nueva forma empresarial de aumentar la cuota de mercado y el margen de beneficios. El marketing del permiso es una forma esencialmente distinta de enfocar hacia la publicidad y hacia los clientes.

¡No queda sitio para tantos anuncios!

Recuerdo que cuando tenía cinco años comencé a mirar la televisión de una manera más seria. Por entonces solo había tres canales principales —2, 4 y 7—, además de un canal público y otro de UHF para aquellos momentos en los que a uno le invadía el espíritu aventurero. Todos los días, después del colegio, solía ver *Ultraman* en el canal 29.

Como solo podía elegir entre cinco canales, en seguida memorizaba el horario de la programación. Me encantaban algunos programas como *La familia Monster* y me lo pasaba en grande con algunos anuncios. Y Charlie el Atún, el Tigre Tony y todos esos increíbles juegos de mesa que parecían cobrar vida como por arte de magia rivalizaban por atraer mi atención. Y lo cierto es que lo conseguían.

A medida que fui creciendo, tuve la sensación de que todas las personas a las que conocía pertenecían a la misma comunidad. Veíamos los mismos anuncios, comprábamos las mismas cosas y comentábamos los mismos programas de televisión. El marketing seguía su ritmo: si se creaba un producto decente y se invertía el dinero suficiente en publicidad televisiva, se podría estar seguro de

que acabaría ocupando un lugar destacado en las estanterías de las tiendas. Y si los anuncios eran mínimamente buenos, la gente compraba los productos.

Hace más o menos diez años descubrí que estábamos viviendo una oleada de cambios. Hacía mucho que ya no memorizaba los programas. Me resultaba imposible mantenerme al día con todas las revistas que pensaba que debía leer y, con las nuevas alternativas como Prodigy y una enorme librería, me quedé rezagado en mi ejercicio de absorción de los medios de comunicación.

No me quedó más remedio que tirar a la basura montones de revistas que ni siquiera había abierto. Ya no sentía el menor interés por lo que me decían los vendedores telefónicos y les colgaba el aparato sin dudarlo un instante. Descubrí que podía vivir sin oír el último disco de Bob Dylan y que, aunque sabía que había muchos restaurantes excelentes en Nueva York, los que se encontraban cerca de casa, en los barrios residenciales, eran suficientes para mí.

Todo ese tumulto, como es sabido, fue empeorando cada vez más. Le propongo que intente contar todos los mensajes comerciales que se encuentre hoy. No se olvide de incluir los destacados nombres de marcas que se lucen en las camisetas, los logotipos que se encuentran en el ordenador, el banner de inicio de Microsoft que aparece cuando enciende el monitor, los anuncios que se emiten por la radio, los anuncios de televisión, los anuncios esparcidos por el aeropuerto, las pegatinas adheridas a los parachoques de los coches y hasta los anuncios que se publican en el periódico local.

Durante noventa años los profesionales del marketing han dependido casi exclusivamente de una única forma de hacer publicidad. Yo la denomino marketing de interrupción. Lo califico de «interrupción» porque la clave de todos y cada uno de estos anuncios está en interrumpir aquello que el espectador esté haciendo en ese momento con el propósito de obligarle a pensar en otra cosa.

El marketing de interrupción: la estrategia tradicional para captar la atención del consumidor

Casi nadie vuelve a casa con deseos de leer el correo basura que han depositado en su buzón. Casi nadie lee la revista *People* por los anuncios que contiene. A casi nadie le gusta la interrupción de tres minutos de anuncios que hacen cuando está viendo su programa de televisión preferido.

El motivo por el que dedicamos toda nuestra atención no es la publicidad. Sin embargo, los profesionales del marketing se ven en la obligación de atraer nuestra atención para que los anuncios funcionen. Si no son capaces de interrumpir nuestros pensamientos plantando una especie de semilla en nuestro consciente o en nuestro subconsciente, habrán fracasado. Sería un dinero tirado a la basura. Si un anuncio se pierde en las profundidades del bosque y nadie repara en él, ese anuncio no existe.

Se puede definir la publicidad como la ciencia de crear y colocar medios de comunicación que interrumpan al consumidor y lo inciten a emprender algún tipo de acción. Teniendo en cuenta que para ello disponen de treinta segundos de televisión o de un anuncio de 10 X 10 cm en un periódico, eso es mucho pedir, pero sin esa interrupción no hay posibilidad de que se emprenda dicha acción, y sin acción el anuncio cae en el olvido.

A medida que el mercado de la publicidad se va haciendo cada vez más ruidoso, se hace más

difícil interrumpir al consumidor. Imagínese que se encuentra en un aeropuerto vacío a primera hora de la mañana. Apenas hay nadie que pueda perturbar su paseo hacia la puerta de embarque.

De repente, alguien se acerca y le pregunta: «Disculpe, ¿podría decirme cómo puedo llegar a la puerta siete?». Evidentemente, no esperaba que alguien se le acercara a hacer esa pregunta, pero, como parece que es una persona agradable y dispone de un segundo, detiene sus pensamientos y le indica la manera de llegar hasta la puerta.

Ahora imaginemos el mismo aeropuerto, pero esta vez a las tres de la tarde, y que usted llega con retraso para coger un vuelo. La terminal está abarrotada, todos luchan por abrirse paso entre la multitud. Mientras avanza rápidamente hacia la puerta de embarque, en cinco ocasiones le abordan varias organizaciones benéficas falsas y, para colmo de males, le invade un terrible dolor de cabeza.

La misma persona del ejemplo anterior se cruza en su camino y le hace la misma pregunta. Lo más probable es que la respuesta sea un poco diferente. Si es usted neoyorkino, no le hará caso. O dejará lo que está haciendo y responderá: «Disculpe» y seguirá su camino.

Pero existe un tercer escenario todavía peor. ¿Qué sucedería si fuera la cuarta, la décima o la centésima persona que le hace la misma pregunta? Tarde o temprano, dejará de prestar atención a las interrupciones. Tarde o temprano se convertirán en un simple ruido de fondo.

Pues bien, nuestra vida se asemeja mucho a este ejemplo del aeropuerto. Tenemos muchas cosas que hacer y no disponemos de tiempo suficiente para llevarlas a cabo. Continuamente nos interrumpen los extraños. Cada día pasamos más de cuatro horas expuestos a los medios de comunicación. La mayoría de estos medios han sido optimizados para interrumpir lo que estamos haciendo y cada vez resulta más difícil encontrar un poco de paz y silencio.

Lo irónico es que los profesionales del marketing han respondido a este problema con el peor remedio posible. Para tratar de acabar con el vocerío y con la reducción de la efectividad del marketing de interrupción, han optado por *interrumpirnos todavía más*.

Muy bien. Durante los últimos treinta años los publicistas han aumentado de manera notable los gastos en publicidad. También han incrementado el nivel de ruido de sus anuncios —más cortes por sorpresa, más técnicas agresivas— y han tratado de encontrar donde sea nuevas formas de interrumpir nuestra rutina diaria.

Hace treinta años la ropa no llevaba grandes logotipos. Las interrupciones comerciales en la televisión eran breves. Las revistas casi nunca contenían trescientas páginas de anuncios (tal y como sucede actualmente con muchas revistas de informática). Hasta se podían ver los canales de televisión públicos sin que aparecieran varias referencias al «patrocinador».

Pero, a medida que el bullicio ha ido en aumento, los anunciantes han respondido aumentando el ruido. Y, de la misma manera que sucede con la contaminación, como nadie se hace responsable del problema, nadie se esfuerza demasiado por resolverlo.

Los consumidores invierten menos tiempo en buscar soluciones alternativas

Además de al bullicio, los profesionales del marketing se enfrentan a otro problema. Los consumidores ya no tienen que preocuparse como lo hacían antes. La calidad de los productos ha

aumentado notablemente. De hecho, ha mejorado tanto que ya no importa qué vehículo, qué máquina de café o qué camisa compramos. Todos ellos son muy valiosos y van a durar muchos años.

También contamos con una larga trayectoria como consumidores. Hace noventa años no era habitual encontrar productos de marca en los hogares. Hace noventa años los productos eran caseros y no comprábamos nada. Sin embargo, hoy compramos casi todo: productos enlatados, pan, café aromatizado. Incluso agua. Como consecuencia de ello, ahora tenemos una marca que es nuestra favorita en casi todo. Si nos gusta nuestra marca preferida, ¿qué necesidad tenemos de plantearnos si queremos cambiarla?

Pero no estamos completamente atrapados, por supuesto. Hace poco tiempo, las mezclas para elaborar pasteles se convirtieron en una increíble innovación. Y hace solo algunos años teníamos que tomar la importante decisión de elegir la aerolínea que se convertiría en nuestra proveedora de millas para viajeros frecuentes. Hoy en día, si necesitamos asistencia médica, debemos tomar una decisión importante. Pero, con frecuencia, ya hemos hecho nuestra elección y nos sentimos satisfechos con ella.

¿Cuándo fue la última vez que alguien lanzó al mercado una marca importante de trajes de hombre? ¿O una destacada cadena de grandes almacenes a nivel nacional? ¿O una próspera aerolínea nacional? ¿O una franquicia de comida rápida? Tal vez haya aparecido alguna, pero no es algo que suceda con frecuencia. Una de las razones que explican este hecho es que nos sentimos muy satisfechos como consumidores.

Si este bombardeo de nuevos productos cesara mañana, a casi nadie le importaría. ¿Hasta qué punto puede aumentar la funcionalidad de una camiseta? Salvo las industrias de crecimiento rápido, como la de los ordenadores, las marcas comerciales que tenemos hoy son lo bastante buenas como para que nos duren muchos años. Como nuestras necesidades de consumidores están satisfechas, ya no necesitamos esforzarnos por encontrar nuevas soluciones.

Sin embargo, como consecuencia de los enormes beneficios que acumulan los profesionales del marketing que *inventan* una nueva marca de éxito, un nuevo producto o una nueva categoría, se satura al consumidor con multitud de mensajes. Como no es una tarea imposible que el consumidor se pase de MCI a Sprint, de United Airlines a American Airlines o de Reebok a Nike, los profesionales del marketing siguen afanándose por hacernos cambiar de opinión. Se estima que el consumidor medio ve aproximadamente un millón de mensajes comerciales al año, lo que equivale a aproximadamente tres mil anuncios al día.

Puede parecer excesivo, pero lo cierto es que un simple viaje hasta el supermercado puede exponernos a más de diez mil mensajes publicitarios. Una hora de televisión puede emitir cuarenta anuncios o más, mientras que una edición de un periódico puede llegar a contener hasta cien anuncios. Si a esto le sumamos todos los logotipos, los carteles publicitarios, el correo basura, los catálogos y las llamadas telefónicas no solicitadas que debemos procesar a diario, podemos superar fácilmente esa cifra. Hace cien años, ni siquiera existían los supermercados, no había programas de televisión y no se habían inventado las emisoras de radio.

Los medios de comunicación de masas han muerto. ¡Larga

vida a los medios especializados!

La tecnología y el mercado también han bombardeado insistentemente al consumidor con publicidad. Cuando se reguló la televisión en los Estados Unidos, solo había tres canales públicos y unos cuantos independientes. Los canales públicos amasaron una fortuna porque eran el único entretenimiento del pueblo. En la actualidad, tenemos la posibilidad de elegir entre docenas de canales y, en algunos lugares, disponen de cientos.

La emisión del último episodio de la serie *Seinfeld* apareció en los titulares de los medios de comunicación. Sin embargo, hace treinta años, los índices de audiencia de la serie no le habría permitido colocarse entre los primeros veinticinco programas más vistos de la temporada. Con una variedad casi infinita de opciones, la probabilidad de que una emisión —incluso una emisión en cadena— pueda llegar a todo el mundo es prácticamente nula.

Todavía más grave es el caso de Internet. Según los últimos cálculos, existen aproximadamente dos millones de páginas web de carácter comercial. Esto supone que hay alrededor de veinticinco personas conectadas en cada página web... lo cual es un mercado de masas de muy poco interés para el profesional del marketing de interrupción.

AltaVista, uno de los motores de búsqueda más completos y visitados de Internet, afirma que ha indexado cien millones de páginas. Esto supone que su ordenador ha navegado y rastreado cien millones de páginas de información y, si realizamos una búsqueda, esa es la base de datos donde la busca se realiza.

Sucede que para ofrecer una respuesta a los usuarios que realizan búsquedas online, AltaVista ofrece alrededor de novecientos millones de páginas al mes. Esto significa que una página cualquiera que hayan indexado en el buscador recibe una visita exactamente nueve veces al mes. ¡Imagine lo que eso supone! Millones de dólares invertidos en la creación de atractivas páginas web de marketing corporativo y un promedio de solo nueve personas al mes que realizan buscas y encuentran una página de información específica en este motor de búsqueda.

Estamos hablando de un pajar descomunal y los profesionales del marketing de interrupción no cuentan con tantas agujas.

Los profesionales del marketing han invertido (y casi malgastado) más de mil millones de dólares en páginas web como medio de aplicar una estrategia que les permitiera soslayar todo ese ruido. General Electric posee un sitio que contiene miles de páginas. ¡Ziff-Davis ofrece un sitio que contiene más de 250.000 páginas! Y la consecuencia directa de este intento de sortear todo ese bullicio es la aplicación de un marketing todavía más ruidoso y menos eficaz.

Cuatro estrategias para mantener vivo el marketing de masas

Si echamos una simple ojeada al kiosco de Barnes & Noble se confirmaría que el problema de la saturación de ruido no se limita a los medios electrónicos. En el mercado existen suficientes revistas para el consumidor (sin tener en cuenta la igualmente ingente gama de revistas comerciales que

existen actualmente) como para mantenerlo ocupado leyendo las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana.

Es evidente que el mercado de consumo masivo está agonizando. La enorme atomización de los medios implica que el profesional del marketing no puede llegar a un porcentaje significativo de la población utilizando una única fórmula de comunicación. Esa es una de las razones que explican por qué la Super Bowl puede cobrar tanto dinero por los anuncios publicitarios. Los grandes acontecimientos son especiales por su capacidad de atraer a casi la mitad de los consumidores que están viendo la televisión, lo cual les convierte en la plataforma perfecta para lanzar el marketing de interrupción a un público de masas.

En vez de comprar formas de publicidad todavía más tradicionales, ¿cómo afrontan los profesionales del marketing de masas este enorme exceso de información? Para ello adoptan cuatro estrategias:

1. En primer lugar, invierten más dinero en espacios publicitarios poco habituales. No solo se publicitan en los anuncios de televisión tradicionales, sino que también lo hacen en una amplia gama de medios recónditos e interesantes. La sopa Campbell's publicó anuncios en los parquímetros. La tienda Macy's invierte una fortuna en su desfile. Kellogg's ha destinado millones de dólares en cimentar su presencia en la Red, lo cual es una forma fascinante de vender cereales.

Las empresas han vislumbrado que la adopción de una estrategia de emisión al mercado de masas ya no funciona tan bien como antes, sobre todo cuando se pretende llegar a un segmento demográfico que es de difícil acceso y posee grandes ingresos. Como este público tan lucrativo dedica menos tiempo a ver la televisión, los profesionales del marketing trabajan con denuedo para encontrar medios que resulten menos ruidosos y donde sus técnicas de interrupción puedan resultar más eficaces.

Los profesionales del marketing contrataron a Catalina Corporation para que imprimiera sus cupones en el dorso de los tiques del supermercado. Colocan anuncios en el suelo del pasillo donde se encuentran los cereales. Pegan anuncios encima de los taxis de Nueva York y en los paneles que rodean las pistas de hockey sobre hielo. Fox incluso ha encontrado la manera de vender los derechos del reducido espacio que hay sobre el hombro de los jugadores de béisbol, de tal modo que los espectadores de televisión puedan ver el anuncio durante todo el partido.

2. La segunda técnica consiste en crear anuncios cada vez más polémicos y divertidos. Coca-Cola contrató a la prestigiosa agencia CAA con el fin de que reclutara a los directores de Hollywood más brillantes para que grabaran sus anuncios. Candies presenta a una mujer que se encuentra sentada en un inodoro en sus anuncios que aparecen en las revistas (¡para vender zapatos!). La agencia de publicidad de Spike Lee obtuvo el año pasado más de 50 millones de dólares en facturación.

Por supuesto, a medida que los anuncios intentan llamar cada vez más su atención, el desorden empeora exponencialmente. Un anunciante que consigue situarse unos momentos por encima de un competidor simplemente ha subido el listón. Su próximo anuncio tendrá que ser aún más extravagante para poder colocarse por encima de sus competidores, sin mencionar su anuncio previo, y así mantener la atención del consumidor.

El coste que supone hacer un anuncio de televisión de primera categoría es, en realidad, mucho mayor por minuto que producir una gran película de Hollywood. Da la sensación de que ahora es

un requisito indispensable incluir ranas que hablan, gráficos por ordenador y una edición compleja.

Uno de los efectos secundarios que produce concentrarse en el entretenimiento es que concede al profesional del marketing mucho menos tiempo para comercializarlo. En un anuncio de quince segundos (que resulte cada vez más atractivo como una forma más económica de interrumpir a la gente aún más a menudo), se dedican diez o incluso doce segundos a atraer su atención, mientras que solo se reservan un cuantos latidos a mostrar el logotipo, a explicar los beneficios que reporta el producto y a realizar una llamada a la acción.

¡Acepte el desafío de la interrupción! Haga memoria de todas las empresas que publican anuncios mientras vio anoche su programa de televisión preferido. Intente recordar todas las empresas que pagaron mucho dinero para comprar banners en la Red durante su última navegación por Internet. Si es capaz de recordar más de un 10 por ciento de ellas, entonces usted es la excepción.

3. El tercer método que utilizan para mantener viva la comercialización masiva es cambiar las campañas publicitarias con mayor frecuencia con el fin de conseguir que se mantengan «frescas e interesantes». Tony el Tigre y Charlie el Atún, así como el hombre de Marlboro, valen miles de millones de dólares como imagen de marca a las empresas que los crearon. A lo largo de los últimos cuarenta años, los profesionales del marketing que se encuentran detrás de ellos han invertido una fortuna para convertirlos en portavoces de confianza de sus marcas.

Nike, por el contrario, solo publicó una serie de anuncios sin su famoso logotipo, del cual se podría decir que es uno de los más eficaces de la última generación. Apple Computer cambia de eslogan cada año. Wendy, McDonald's y Burger King pasan continuamente de una estrategia a otra, con la esperanza de que llegue un Santo Grial que consiga captar la atención del espectador.

A cambio de estos breves fragmentos de atención (¿recuerda el alboroto que se formó cuando reemplazaron a Mikey en la caja de los cereales Life?), estos profesionales del marketing negocian con los beneficios de una campaña de reconocimiento de marca a largo plazo. Se trata de un acuerdo que están dispuestos a cerrar, porque así lo requiere el marketing de interrupción. Sin la atención, no existe ningún anuncio.

4. El cuarto y último enfoque, que es tan importante como los tres anteriores, es que muchos profesionales del marketing están abandonando la publicidad y sustituyéndola por el correo directo y las promociones. Los vendedores ahora asignan cerca del 52 por ciento de su presupuesto en publicidad anual al correo directo y a las promociones, lo cual supone un aumento significativo respecto a los últimos años.

De los más de 200 millones de dólares que se gastaron en publicidad para el consumidor el año pasado en los Estados Unidos, más de 100 mil millones se destinaron a financiar campañas de correo directo, promociones en tiendas, cupones, inserciones independientes y otros medios no tradicionales. El año pasado solo Wunderman, Cato, Johnson facturaron más de 1.600 millones de dólares a sus clientes (gente como AT&T).

La próxima vez que reciba un flamante correo en el que se le invita a adquirir un Lexus o a entrar en un sorteo de premios instantáneos en la licorería, estará viendo los resultados de esta tendencia a realizar una campaña más agresiva de marketing directo. Los anunciantes lo utilizan porque funciona. Son algo más eficaces a la hora de hacer una interrupción que un anuncio. En

cierto sentido, son más mensurables que una valla publicitaria. Y, lo mejor de todo, proporcionan a los profesionales del marketing otra herramienta que pueden utilizar en su lucha cada vez más frustrante contra el desorden. Después de todo, cada día solo encontramos cinco o diez mensajes de correo basura en nuestro buzón y no tres mil. Y contar con algunos metros de espacio más en el supermercado puede desembocar en una mejora espectacular de las ventas.

El marketing directo elimina el ruido, al menos temporalmente

Aunque funcionan mejor que la publicidad, estas técnicas son excesivamente derrochadoras. Una respuesta del 2 por ciento en una campaña de correo directo le permitirá disfrutar al profesional del marketing inteligente de un ascenso en la mayoría de las compañías.

Pero una respuesta del 2 por ciento significa que la misma campaña fue destrozada, ignorada o rechazada por un increíble 98 por ciento de la audiencia. Sin embargo, desde el punto de vista del profesional del marketing, si la campaña gana más dinero del que cuesta, vale la pena hacerla de nuevo.

Por supuesto, tal como aprendieron los que se mudaron a un barrio residencial tratando de escapar de la multitud, si una estrategia funciona, en seguida otros la pondrán en práctica. La bucólica vida en el campo se llena de inmediato de gente que quiere huir de todo. De igual modo, en cuanto la eficacia de estos medios promocionales se vuelve mensurablemente efectiva, todo profesional inteligente se apresurará a unirse a ellos. Muchas veces, la estrategia de utilizar un único enfoque para acabar con el ruido resulta a todas luces insuficiente.

En la actualidad, prácticamente todos los supermercados cobran un permiso para usar sus estantes que los fabricantes deben pagar si desean disponer de más espacio para promocionar sus productos. Todas las licorerías están abarrotadas de promociones. Todos los buzones están atestados de catálogos de ropa, de equipos para jardinería y de plumas estilográficas.

El marketing directo responde a esta saturación utilizando los ordenadores. Gracias al acceso que disponen a cantidades ingentes de información almacenada, los profesionales del marketing pueden cotejar y cruzar una base de datos con nombres para elaborar una lista de correo específica que les permita enviar después a dicha lista una serie de mensajes totalmente personalizados. Por ejemplo, un profesional del marketing directo puede descubrir que, según los resultados pasados, el mejor posible votante para su futura campaña son las mujeres solteras que se registran como demócratas, que ganan más de 58.000 dólares al año y que no tienen saldo en sus tarjetas de crédito. Se puede acceder a esta información con total facilidad y los profesionales del marketing se esfuerzan por hacer que su marketing directo resulte cada vez más específico.

Por supuesto, el marketing a través de la base de datos es un arma que también está al alcance de la competencia y, por eso, al igual que sucede con las tendencias del marketing de interrupción, pronto perderá su eficacia. Cuando los demás también se abalancen sobre él, inevitablemente se impondrá de nuevo el ruido.

La última frontera del marketing de interrupción aparece bien ejemplificada en la película *Titanic*. James Cameron enseñó al mundo que, invirtiendo gran cantidad de dinero, cualquier

profesional del marketing inteligente puede imponerse al ruido. Hollywood se subió al carro de los triunfadores lanzando costosas campañas publicitarias para *Godzilla* y otras películas que, a primera vista, tal vez no fueran a recaudar la cantidad suficiente como para justificar la inversión.

Nike utiliza la misma estrategia para vender zapatillas y en la actualidad esta táctica de realizar importantes inversiones la utilizan los demás, especialmente en Internet. Su idea fundamental se basa en el todo o nada de los datos. Básicamente, como el ruido cala con tanta fuerza, aquel que sea capaz de atravesarlo y crear un nuevo producto para el mercado de masas conseguirá obtener enormes beneficios. Y la mejor forma de jugar es apostando ingentes sumas de dinero que no les pertenece en esos avances.

Por supuesto, una vez que se ha demostrado que compensa notablemente realizar fuertes inversiones, los rivales también se precipitarán a aplicar la misma estrategia. De nuevo se elevará el listón y los únicos ganadores serán los medios de comunicación que venden tiempo en el aire y espacios publicitarios.

¿Por qué las agencias publicitarias no intentan resolver el problema?

¿Qué sucede con las agencias publicitarias? Teniendo en cuenta que poseen tantas personas llenas de talento, ¿por qué no tratan de resolver este problema?

Por desgracia, la guerra del ruido también produce bajas en el bando de las agencias. Las más importantes, aquellas que se pueden permitir ocupar una posición de liderazgo en este desafío, se enfrentan a tres problemas acuciantes:

1. En primer lugar, los clientes tienen atadas corto a las agencias. Leo Burnett solía mantener a los clientes durante veinte o treinta años. Levi's estuvo en la agencia FCB durante sesenta y ocho años. Se trata de un período tan prolongado que probablemente ningún empleado de cualquiera de las compañías había nacido cuando Levi's se convirtió en uno de sus clientes.

Sin embargo, en la actualidad, es habitual que los profesionales del marketing cambien de agencia después de dos o tres años. Entre las empresas que despidieron a sus agencias el año pasado se incluyen Bank of America, Compaq, Goodyear y muchas más.

2. El segundo problema es que el mercado de valores ha hecho que se produzcan algunas fusiones de agencias publicitarias. En la actualidad, la mejor forma de ganar dinero en publicidad es comprar agencias y hacer que coticen en bolsa. Como consecuencia de ello, algunas de las mentes más brillantes de la industria se han concentrado en crear agencias, en lugar de hacerlo en crear marcas.

3. Por último, la estructura de comisiones que puso en marcha las agencias publicitarias se ha hundido espectacularmente. De modo tradicional, los medios de comunicación pagaban a las agencias. Se quedaban con una comisión del 15 por ciento de todo el dinero de la publicidad que el cliente gastaba en contratar un espacio publicitario en revistas y canales de televisión donde

anunciaban sus productos. Esto suponía que los grandes clientes podían generar enormes ganancias para las agencias publicitarias, que financiaban su trabajo con nuevas estrategias publicitarias, así como con anuncios innovadores para los clientes nuevos y pequeños. Pero ahora los grandes han decidido cerrar el grifo del subsidio y resulta difícil encontrar una agencia publicitaria que todavía reciba un 15 por ciento de comisión por la contratación de espacio publicitario para los grandes clientes.

El marketing de interrupción se enfrenta a un círculo vicioso

Veamos un resumen del problema al que se enfrenta el marketing de interrupción:

1. Los seres humanos tienen una capacidad de atención limitada.

No podemos mirarlo todo, recordarlo todo o hacerlo todo. A medida que aumenta el ruido en nuestra vida, el porcentaje de mensajes que calan entre el público disminuye de manera inevitable.

2. Los seres humanos tienen una cantidad de dinero limitada.

De igual manera, tampoco podemos comprarlo todo. Debemos elegir, pero, como nuestra capacidad de atención es limitada, solo seremos capaces de escoger entre aquellas cosas que percibimos.

3. Cuantos más productos se ofrecen, menos dinero circula.

Se trata de un juego que suma cero. Cada vez que compramos una Coca-Cola, no compramos una Pepsi. A medida que aumenta el número de compañías que ofrecen productos resulta inevitable que existan más perdedores que ganadores.

4. Para poder captar más atención y ganar más dinero, el marketing de interrupción debe aumentar el gasto.

Gastar menos que los competidores en concepto de publicidad en un entorno ruidoso inevitablemente conduce a una reducción de las ventas.

5. Pero este incremento en la exposición del marketing cuesta mucho dinero.

Los profesionales del marketing de interrupción no tienen más remedio que destinar un porcentaje cada vez más elevado de los presupuestos de su empresa a atravesar ese ruido.

6. Pero, como habrá comprobado, gastar cada vez más dinero para conseguir mayores beneficios conduce a un desorden todavía mayor.

7. Se trata de un círculo vicioso: cuanto más dinero gastan, menos funciona. Y cuanto menos funciona, más dinero gastan.

¿La comercialización de masas necesita el cataclismo de una reestructuración de la industria? Desde luego que sí. Existe una nueva forma de marketing que está cambiando el paisaje y que afectará al marketing de interrupción de una manera tan significativa como la irrupción del automóvil afectó a la industria de los fabricantes de látigos para carruajes.

El marketing del permiso: cómo hacer que la publicidad funcione de nuevo

La publicidad efectiva es esperada, personal y pertinente

¿Qué pasaría si pudiera convertir el ruido en un activo? ¿Qué pasaría si ante las tremendas barreras a las que se enfrentan los profesionales del marketing de interrupción, estas se convirtieran en una *ventaja* para usted y para su empresa? La verdad es que, aunque el ruido es algo malo y cada vez es peor, los profesionales del marketing del permiso son capaces de convertir el ruido en una ventaja. De hecho, cuanto peor sea el desorden, *más rentables* se vuelven sus estrategias de marketing del permiso.

En este capítulo voy a exponer las ideas básicas que contiene el marketing del permiso. Toda campaña de marketing mejora cuando se agrega un elemento de permiso. En algunos casos, realizar un giro al marketing con permiso puede cambiar fundamentalmente el modelo de negocio de una empresa y la estructura de beneficios. Por lo menos, los conceptos básicos del permiso le ayudarán a formular y a poner en marcha cualquier campaña de marketing con mayor perspicacia y éxito.

El marketing de interrupción no funciona porque es incapaz de atraer la suficiente atención de los consumidores. El marketing del permiso funciona sacando partido del mismo problema: no se presta la suficiente atención.

Se nos ha acabado el tiempo

Hace doscientos años, los recursos naturales y las materias primas eran un bien escaso. La gente necesitaba tierra para cultivar alimentos, metal para elaborar cacerolas y silicatos y otros elementos naturales para elaborar ventanas para las casas. Los magnates que habían acaparado el mercado en estos y otros recursos amasaron una fortuna. Mediante la conversión del mercado en un recurso escaso se puede obtener un beneficio.

Con el nacimiento de la Revolución industrial y el crecimiento de nuestra economía de consumo, la escasez de recursos pasó de afectar a las materias primas a los productos terminados. Las fábricas funcionaban a pleno rendimiento. Los grandes magnates de la industria, como Carnegie y Ford, amasaron una fortuna proporcionando aquello que demandaba la economía. Los profesionales del marketing podían tomar las decisiones, porque las demás opciones eran escasas.

Una vez que las fábricas se pusieron al día con la demanda, los profesionales del marketing desarrollaron una serie de marcas que los consumidores desearían y por las que estarían dispuestos

a pagar una cantidad adicional. El consumidor estaba dispuesto a desplazarse un kilómetro para comprar un paquete de Camel, y preferiría enzarzarse en una pelea antes que cambiar su marca de cigarrillos. Cuando las marcas eran nuevas e impresionantes, resultaba esencial poseer la marca adecuada.

Pero en el mercado libre actual hay muchas fábricas, multitud de marcas y demasiadas opciones. Basta un poco de esfuerzo y unos cuantos ahorros para conseguir casi cualquier cosa que queramos. Podemos encontrar un televisor en cada hogar de este país. La gente tira sus hornos microondas en cuanto se averían en lugar de llevarlos a reparar.

Esta situación de excedente, o de abundancia de bienes, se hace especialmente clara cuando hablamos de información y servicios. Hacer otra copia de un programa de software o imprimir otro CD apenas cuesta nada. Las librerías compiten para ofrecer 50.000, 100.000 o incluso 1 millón de libros diferentes, cada uno de ellos por menos de 25 dólares. Existe ahí fuera un enorme superávit de propiedad intelectual y de servicios.

Imagine que se encuentra en una isla tropical habitada por gente que tiene necesidades simples y un montón de recursos. Allí no podrá encontrar una economía bulliciosa. Eso se debe a que se necesitan dos factores para tener una economía: gente que demande artículos y una escasez de esos productos que desean. Sin dicha escasez, no existen los cimientos para crear una economía.

Cuando hay abundancia de cualquier mercancía, el valor de tal producto cae en picado. Si un bien se puede producir a voluntad y cuesta muy poco o nada fabricarlo, tampoco es probable que se convierta en un bien escaso. Esa es la situación que en la actualidad se vive con la información y los servicios. Ambos son abundantes y baratos. La información que aparece en la Red, por ejemplo, es cuantiosa y gratuita.

El software es otro ejemplo de ello. El servidor de Red más popular no lo ha elaborado Microsoft o Netscape. Y tampoco cuesta 1.000 o 10.000 dólares. Se llama Apache, lo ha creado un consorcio de programadores y es totalmente gratuito. Se puede descargar gratis y su uso es libre. Tal y como sucede con los recursos, la información no es escasa.

Sin embargo, existe un recurso esencial, cuyo suministro es crónicamente escaso. Bill Gates lo posee en la misma proporción que nosotros. E incluso Warren Buffet no puede adquirir más. Ese recurso escaso es el *tiempo*. Y a la luz del exceso de información que hay en la actualidad, eso implica que existe una importante escasez de *atención*.

Esta combinación de escasez de tiempo y de atención es exclusiva de la era de la información de hoy. *Los consumidores ahora están dispuestos a pagar generosamente para ahorrar tiempo, mientras que los vendedores están dispuestos a pagar un dineral con tal de captar atención.*

El marketing de interrupción es el enemigo de cualquier persona que trate de ahorrar tiempo. Al detener constantemente lo que estamos haciendo en un momento dado, el vendedor que nos interrumpe no solo suele fracasar en la venta de su producto, sino que también desperdicia nuestro bien más codiciado: el tiempo. A largo plazo, por tanto, el marketing de interrupción está condenado a morir como herramienta de marketing de masas. El precio que tiene que pagar el consumidor es demasiado elevado.

La alternativa es el marketing del permiso, que ofrece al consumidor la oportunidad de elegir *voluntariamente* ser objeto de marketing. Como está dirigido solo a los voluntarios, el marketing del permiso se asegura de que los consumidores presten más atención al mensaje. Permite a los profesionales del marketing lanzar su discurso de manera tranquila y sucinta, sin miedo a ser

interrumpidos por los competidores o por los profesionales del marketing de interrupción. Resulta útil tanto para los consumidores como para los vendedores, entre los que se llega a producir un intercambio simbiótico.

El marketing del permiso anima a los consumidores a participar en campañas interactivas de marketing a largo plazo en las que reciben algún tipo de compensación por prestar atención a unos mensajes que cada vez resultan más pertinentes. Imagine que el 70 por ciento de los posibles clientes leyera su mensaje de marketing (en lugar de hacerlo solo el 5 o el 1 por ciento). A continuación, imagine que más del 35 por ciento de ellos le responde. Esto es lo que sucede cuando se interactúa con los posibles clientes de uno en uno, a través de una serie de mensajes individuales que se intercambian mediante un permiso que se concede a lo largo del tiempo.

El marketing del permiso es esperado, personal y pertinente.

Esperado: las personas desean escucharle.

Personal: los mensajes están directamente relacionados con el cliente individual.

Pertinente: el marketing está relacionado con algo en lo que está interesado el posible cliente.

Sé lo que está pensando. Está convencido de que debe de haber alguna trampa. Resulta prohibitivo personalizar el mensaje a cada cliente. Si pensamos dentro de los límites del marketing tradicional, así es. Pero en la era de la información actual, no resulta tan difícil dirigirse a los clientes de manera individual. El marketing del permiso asume el coste que acarrea interrumpir al consumidor y lo amortiza, no a través de un mensaje, sino de docenas de ellos. Y esta compensación le permite obtener ganancias y ventajas competitivas. Mientras que la competencia sigue interrumpiendo a posibles clientes desconocidos con resultados mediocres, su campaña de marketing del permiso convierte a los desconocidos en amigos y a los amigos en clientes.

La forma más fácil de contrastar el marketing de interrupción con el marketing del permiso es realizando una analogía con el matrimonio. Esta analogía también sirve para ejemplificar el hecho de que enviar múltiples mensajes individuales a la larga funciona mejor que enviar un único mensaje, por muy imponente que este pueda resultar.

Las dos formas de contraer matrimonio

El profesional del marketing de interrupción se compra un traje extraordinariamente caro, zapatos nuevos y accesorios de moda. A continuación, trabajando con las mejores bases de datos y estrategias del marketing, selecciona el bar de solteros que presenta el perfil demográfico más adecuado.

Después de entrar en ese bar, el profesional del marketing de interrupción se dirige a la persona más cercana y le propone matrimonio. Si es rechazado, el vendedor repite el proceso con todos los clientes del bar.

Si el profesional del marketing de interrupción termina con las manos vacías después de haberse pasado toda la jornada proponiendo matrimonio, es evidente que podría culpar al traje y a los

zapatos. Por tanto, decide despedir al sastre, así como al experto en estrategia que eligió ese bar. Y el profesional del marketing de interrupción lo intenta de nuevo en otro bar de solteros.

Si esto le resulta familiar, no se extrañe. Así es cómo concibe el mundo la mayoría de los principales profesionales del marketing. Primero contratan una agencia, luego idean una serie de anuncios atractivos. Seguidamente «averiguan» cuál es el lugar ideal donde emitir los anuncios. Interrumpen a los posibles clientes y albergan la esperanza de que uno de cada cien les compre algo. Entonces, cuando fracasan, deciden despedir a la agencia.

La otra forma de contraer matrimonio resulta mucho más divertida, mucho más racional y exitosa. Se denomina: «Concertar una cita».

Un profesional del marketing del permiso acude a una cita. Si todo sale bien, los dos conciertan otra. Y luego a otra. Así sucesivamente, hasta que después de diez o doce citas, ambas partes son capaces de expresar de manera adecuada cuáles son sus necesidades y deseos. Después de veinte encuentros, conocen a las respectivas familias. Por fin, después de llevar tres o cuatro meses de relación, el profesional del marketing del permiso le propone matrimonio.

El marketing del permiso es como tener una relación de pareja. Convierte a los desconocidos en amigos y a los amigos en clientes vitalicios. En él se aplican muchas de las reglas que rigen las citas y también se obtienen muchos de sus beneficios.

Los cinco pasos para citarse con un cliente

Todo profesional del marketing debe ofrecer al posible cliente un incentivo para que este muestre su voluntad. En la cultura coloquial del noviazgo, esto significa que debemos ofrecer algo que revista de atractivo la primera cita. Después de todo, la primera cita supone una importante inversión de tiempo, dinero y ego. Por lo tanto, será mejor que haya una buena razón para que se acepte de manera voluntaria.

Sin una razón egoísta que le motive a continuar saliendo con usted, su nuevo posible cliente (y su nueva posible cita) se negará a concederle una segunda oportunidad. Si no entrega un beneficio al consumidor por haberle prestado atención, su oferta correrá la misma suerte que cualquier otra campaña publicitaria que solicite su atención. La ignorará completamente.

El incentivo que ofrece al cliente puede abarcar desde información y entretenimiento a un sorteo o un pago directo por haberle atendido. Pero el incentivo debe ser directo, evidente y entregado sin problemas.

Esta es la diferencia más evidente que existe entre el marketing del permiso y el de interrupción. Esta segunda estrategia se dedica a interrumpir constantemente a los desconocidos, en un esfuerzo casi patético por mejorar su popularidad y captar la atención del cliente. El marketing del permiso dedica el menor tiempo y dinero posibles a hablar con extraños. Por el contrario, actúa lo más rápido que se puede para convertir a los desconocidos en posibles clientes que acepten «tomar parte» en una serie de comunicaciones.

En segundo lugar, aprovechando la atención que le ha ofrecido el consumidor, el profesional del marketing del permiso presenta un currículum a lo largo del tiempo, que enseñe al consumidor los detalles sobre el producto o el servicio que le ofrece. El profesional del marketing del permiso sabe

que la primera cita es una magnífica oportunidad para vender algo en el segundo encuentro. Cada paso que damos debe ser interesante, útil y pertinente.

Como el posible cliente ha aceptado prestar atención, resulta más fácil instruirlo en el producto. En vez de rellenar cada mensaje que se emite con entretenimientos ideados para captar la atención, o con un bullicio destinado a obtener la atención de los desconocidos, el marketing del permiso es capaz de concentrarse en los beneficios del producto: en las formas específicas y concretas en las que este producto puede ayudar al posible cliente. Sin lugar a dudas, esta capacidad para hablar libremente durante un período de tiempo es el elemento más eficaz de esta estrategia de marketing.

El tercer paso supone reforzar el incentivo. Con el tiempo, cualquier incentivo acaba por deteriorarse. De igual manera que su pareja puede cansarse de ir al restaurante más exclusivo, el cliente potencial puede cansarse de recibir el mismo incentivo. El profesional del marketing del permiso debe esforzarse para reforzar los incentivos, para asegurarse de que la atención no se ha perdido. Se trata de una tarea sorprendentemente sencilla. Como se trata de un diálogo bidireccional, y no de un monólogo narcisista, el vendedor puede ajustar los incentivos que ofrece y adecuarlos a *cada* posible cliente.

Además de reforzar el incentivo, el cuarto paso consiste en aumentar el nivel de permiso que recibe el vendedor del posible cliente. Ahora no entraré en detalles sobre a qué escalón del proceso de la cita corresponde esto, pero, en términos de marketing, el objetivo es motivar a los consumidores a dar cada vez más permisos a medida que pasa el tiempo. Permiso para recabar más datos sobre la vida personal del cliente, o de sus aficiones o intereses. Permiso para ofrecer una nueva categoría de producto para que lo considere el cliente. Permiso para proporcionar una muestra del producto. El grado de permiso que puede obtener de un cliente es muy amplio y solamente está limitado por su relevancia para el cliente.

Con el tiempo, el vendedor utiliza el permiso que ha obtenido para modificar el comportamiento del consumidor: es decir, para conseguir una respuesta afirmativa. Así es cómo se convierte el permiso en ganancias. Una vez que se concede el permiso, así es cómo se convierte en un activo verdaderamente significativo para el vendedor. Ahora pueden vivir felices para siempre repitiendo el proceso mencionado anteriormente mientras vende a su cliente cada vez más productos. En otras palabras, el quinto y último paso consiste en aprovechar su permiso para convertirlo en una situación provechosa para ambos. Recuerde que tiene acceso al elemento más valioso que un cliente puede ofrecer: su atención.

CINCO PASOS PARA CITARSE CON UN CLIENTE

1. Ofrecer al posible cliente un incentivo para ofrecerse voluntario.
2. Utilizando la atención que le proporciona el posible cliente, presentar un currículum a lo largo del tiempo, que instruya al consumidor sobre su producto o servicio.
3. Reforzar los incentivos para garantizar que el posible cliente siga concediéndole su permiso.
4. Ofrecer incentivos adicionales para obtener todavía más permiso de los consumidores.
5. Con el tiempo, aprovechar el permiso para cambiar el comportamiento del consumidor hacia los beneficios.

El permiso es una inversión

Nada bueno sale gratis y esta afirmación se multiplica por dos cuando hablamos del permiso. Adquirir un permiso sólido y profundo de los clientes finales es toda una inversión.

¿Cuánto vale un permiso? Según su informe anual, AOL ha llegado a pagar 300 dólares para conseguir un nuevo cliente. American Express invierte casi 150 dólares en obtener un nuevo titular. ¿American Express gana lo suficiente en cuotas como para justificar este gasto? En absoluto. Pero los demás beneficios que están asociados con la adquisición del permiso de un miembro que posee su tarjeta compensan el elevado coste. Amex vende a sus clientes una amplia gama de productos, no solo una tarjeta American Express. También utiliza unas sofisticadas herramientas de gestión de base de datos para rastrear el comportamiento del cliente con el fin de personalizar las ofertas de manera individual. Aprovechan su permiso para aumentar los ingresos.

Actualmente, una de las principales casas de bolsa de Wall Street está pagando 15 dólares en concepto de costes de adquisición de medios solo para obtener permiso para llamar por teléfono a un posible cliente. Sí, es así de caro, y sí, merece la pena pagar una cantidad todavía mayor. Han descubierto que el rendimiento que produce una llamada telefónica esperada, bienvenida y personal es mucho mayor que una llamada fría durante la cena, y por eso están dispuestos a pagar generosamente por disfrutar de semejante privilegio.

Aunque estos (y otros) vendedores han descubierto el poder que tiene el permiso, muchos profesionales del marketing de interrupción han descubierto, para su desgracia, que el coste que acarrea generar un nuevo cliente se acerca rápidamente al valor actual neto de ese consumidor. En otras palabras, están cerca de perder dinero con cada cliente, por lo cual intentan compensarlo aumentando el volumen.

El marketing del permiso atraviesa todo ese ruido y permite a un vendedor hablar con los posibles clientes como si se trataran de amigos y no de extraños. Esta comunicación personalizada, esperada, frecuente y pertinente tiene un impacto infinitamente mayor que un mensaje aleatorio colocado en un lugar aleatorio en un momento aleatorio.

EL MARKETING DEL PERMISO ES ESPERADO, PERSONAL Y PERTINENTE

Esperado: las personas desean escucharle.

Personal: los mensajes están directamente relacionados con el cliente individual.

Pertinente: el marketing está relacionado con algo en lo que está interesado el posible cliente.

Imagínese que desea elegir un buen restaurante para la cena. Si conoce la existencia de un restaurante mediante una fría llamada hecha por un televendedor o por un mensaje de correo no solicitado, es probable que haga caso omiso de la recomendación. Pero si un amigo de confianza le hace una recomendación de ese restaurante, lo más probable es que desee darle una oportunidad.

El marketing del permiso le permite convertir a los desconocidos, a gente que podría ignorar su oferta no solicitada, en personas dispuestas a prestar atención cuando su mensaje llegue de una manera esperada y apreciada.

Un profesional del marketing de interrupción busca trabajo enviando un currículum a mil

desconocidos. Un profesional del marketing del permiso consigue un trabajo centrándose en una empresa e interconectando con ella, consultando con ella y trabajando con ella hasta que la empresa confía en él lo bastante como para ofrecerle un puesto a tiempo completo.

Un editor que utilice el marketing de interrupción vende libros infantiles enviándolos a las librerías, con la esperanza de que el público correcto se tropiece con ellos. Un profesional del marketing del permiso crea clubes de lectura en todas las escuelas del país.

Un profesional del marketing de interrupción vende un nuevo producto presentándolo en una cadena de televisión nacional. Un profesional del marketing del permiso vende un producto nuevo informando a todos los clientes que posee sobre la manera que tienen de obtener una muestra gratis.

	Interrupción	Permiso
Esperada	No	Sí
Personal	Normalmente no	Sí
Pertinente	Algunas veces	Sí

El marketing del permiso es un concepto viejo con una nueva relevancia

El marketing del permiso no resulta tan glamuroso como contratar a Steven Spielberg para dirigir un anuncio protagonizado por un grupo de supermodelos. No es tan fácil como poner un anuncio unas cuantas veces más. No es tan barato como diseñar una página web y esperar a que el público la encuentre en un motor de búsqueda. De hecho, es un trabajo muy duro.

Lo peor de todo, el marketing del permiso requiere paciencia. Las campañas del marketing del permiso se desarrollan con el tiempo, al contrario de lo que buscan la mayoría de los vendedores de hoy en día. Y el marketing del permiso necesita un salto de fe. Cualquier mala campaña de interrupción obtiene unos resultados rápidos, mientras que una campaña basada en el permiso exige una infraestructura y un convencimiento en la durabilidad del concepto del permiso antes de que disfrute del éxito.

Pero, a diferencia del marketing de interrupción, el marketing del permiso es un proceso que se puede medir. Evoluciona con el tiempo en cada empresa que lo utiliza. Se convierte en un activo cada vez más valioso. Cuanto más se comprometa a realizar campañas de marketing del permiso, mejor funcionarán con el tiempo. Y estos procesos veloces y ventajosos son la clave del éxito en esta época tan bulliciosa que vivimos.

Por tanto, si el marketing del permiso es tan eficaz y los conceptos sobre los que se basa no son realmente nuevos, ¿por qué no se ha utilizado de manera efectiva desde hace varios años? ¿Por qué se ha publicado este libro?

El marketing del permiso ha existido siempre (o al menos tanto como concertar citas), pero aprovecha mejor la nueva tecnología que otras formas de comercialización. Internet es el mejor

medio de correo directo de todos los tiempos y el bajo coste que supone la interacción frecuente lo convierte en una herramienta perfecta para el marketing del permiso.

Al principio, Internet acaparó la atención de los profesionales del marketing de interrupción. Llegaron en tropel, gastaron miles de millones de dólares en aplicar sus técnicas de marketing de interrupción y se encontraron con un fracaso casi total. El marketing del permiso es la herramienta que desbloquea el poder de Internet. El aprovechamiento que proporciona este nuevo medio, combinado con el ruido generalizado que infecta a Internet y a prácticamente todos los demás medios, hacen que el marketing del permiso vaya a ser la tendencia más eficaz en el mundo del marketing durante la próxima década.

A medida que se desarrollan nuevas formas de medios de comunicación y que el ruido se vuelve cada vez más intenso, el activo del permiso es el único que generará beneficios a los vendedores.

La evolución de la publicidad de masas

La publicidad de masas creó el marketing de masas

Hace cien años las pequeñas compañías dominaban la Tierra. Prácticamente cada dólar iba a parar a un pequeño negocio que era propiedad de una sola persona. Los negocios locales eran responsables, fiables y competentes. Contaban con la infraestructura necesaria para atender a clientes que no poseían tarjetas de crédito, teléfonos o cuentas en Federal Express.

Como no contaban con una infraestructura de comunicación de masas ni con una tecnología que les permitiera expandirse, los negocios seguían siendo pequeños y locales. Les resultaba imposible imaginar una campaña publicitaria a nivel nacional. Los nuevos clientes se captaban de uno en uno, a menudo a través del boca a boca o de las campañas realizadas de puerta en puerta.

Las compañías conocían con exactitud cuál era el valor del cliente y actuaban en consecuencia. El propietario solía pasar varias horas con un posible cliente, sabiendo que la interacción personal le proporcionaría mucha rentabilidad.

Los consumidores respondían a ese trato personal y albergaban la expectativa de que les iban a ofrecer una venta personalizada. El librero local solía leer un libro antes de recomendarlo. El vendedor de queso solicitaba gustoso al cliente que probara un nuevo sabor. Era frecuente que el vendedor dedicara el tiempo que fuera necesario a un cliente, tanto si era habitual como si era nuevo, o que el proveedor del comerciante también fuera su vecino.

Las grandes marcas han dado paso a los medios de interrupción

Las grandes marcas y las compañías multinacionales se crearon como consecuencia de la aparición de varios cambios socio-tecnológicos que estaban conectados entre sí y que se produjeron de manera simultánea.

El primero de ellos fue la Revolución industrial. Sin las economías de gran escala que surgieron como consecuencia de la construcción de fábricas, no habría sido necesario que se hubieran desarrollado tanto. Cuando todos los productos se elaboraban de manera artesanal, el hecho de contar con más artesanos no hacía que un negocio fuera más eficiente o lucrativo.

Sin embargo, una vez que aparecieron las economías, los negocios tuvieron que tomar una decisión: crecer o marchitarse. Muchos empresarios vislumbraron la oportunidad que presentaba la expansión de sus negocios y consiguieron los fondos para llevarla a cabo.

El segundo cambio fue que el desarrollo del automóvil y del camión permitió la entrega de mercancías a varios kilómetros de distancia. De repente, las empresas podían comprar a granel, elaborar muchos productos y después repartirlos por todo el país e, incluso, por todo el mundo.

Como consecuencia de estas inversiones, las compañías necesitaron contar con una publicidad masiva. No tenía sentido construir una fábrica que resultara eficaz para la producción masiva si resultaba imposible repartir esos productos en mercados más grandes. Y no se podía conseguir si no eran capaces de convencer a los clientes para que los adquirieran. En vez de recurrir exclusivamente al boca a boca o a las ventas personalizadas, las grandes compañías no tuvieron más remedio que encontrar la manera de hacer que cada vez más personas compraran los productos que elaboraban en sus fábricas.

Lo más sorprendente de todo es que no fueron las fábricas ni los automóviles los que causaron el espectacular aumento de las ganancias de las empresas, sino que fue la publicidad. Las economías que emergieron como consecuencia de haber establecido un producto como marca líder y los inmensos beneficios que se derivaron de cobrar una cantidad adicional por una marca prestigiosa empujaron los ahorros en producción.

El marketing en seguida se convirtió en el elemento más rentable de la empresa. Tal y como declaró un veterano empresario: «Todo lo demás son gastos». La capacidad de atraer grandes cantidades de clientes a través de la publicidad supuso toda una revelación para estas nuevas compañías. Primero se enamoraron del marketing, luego se volvieron adictas a él y basaron todo el modelo de la organización del negocio en torno a su capacidad para llegar a las masas.

En la década de los años veinte, a los publicistas se les consideraba los salvadores de la sociedad industrializada; los sofisticados hombres que manejarían el tremendo poder que tenía la muchedumbre para mejorar la sociedad. Se consideraba que la publicidad tenía la capacidad de llevar al ciudadano común lo limpio, lo puro y lo potente; de bajar los precios y de aumentar cada vez más la responsabilidad directa que tenían los fabricantes sobre sus propios productos.

En cuanto los fabricantes comenzaron a hacer publicidad, descubrieron (algunos de forma accidental) una realidad extraordinaria: cuanto más se publicitaban, mayor era el volumen de ventas. ¡Y el valor de esas ventas superaba a la cantidad invertida en publicidad! Se había puesto en marcha la imparable máquina del comercio.

La consecuencia directa de ese descubrimiento fue el desarrollo de medios saturados de contenidos que pudieran contener toda esa publicidad. Los profesionales del marketing de interrupción necesitaban algo que interrumpir, así que aparecieron miles de periódicos y revistas. ¿El marketing de interrupción dio paso a la creación de los medios de comunicación de masas tal y como los conocemos en la actualidad? Rotundamente sí.

La historia de la compañía norteamericana Crisco resume a la perfección esta evolución.

Crisco: la evolución del marketing impulsado por el producto

En 1900, los trabajadores de Procter & Gamble se sintieron embriagados con el éxito del jabón Ivory. Este producto fue el primer jabón envasado de marca capaz de competir con el jabón hecho a

mano o con el jabón sin envasar a granel que se vendía en los establecimientos locales. Era un negocio muy lucrativo y de rápido crecimiento para esta joven compañía, pero el éxito de Ivory en seguida planteó un problema. Había un suministro limitado de aceite de semilla de algodón, un ingrediente esencial en la fabricación de ese jabón.

El aceite de semilla de algodón lo producían unos trust estrictamente controlados y solo tres grandes proveedores eran capaces de comprar prácticamente todo el aceite del mercado. P&G necesitaba a la desesperada contar con otro producto que usara mucho aceite de semilla de algodón. Con dos productos principales y una necesidad aún mayor de aceite de semilla de algodón, P&G podía atesorar más influencia con los herméticos trust. Tener más influencia conduciría a contar con suministros más fiables y permitiría a P&G marcar unos precios más adecuados.

Durante cuatro años los investigadores trabajaron para crear el producto ideal que utilizara mucha cantidad de aceite de semilla de algodón. Finalmente crearon Crisco, un producto diseñado para reemplazar la manteca del mismo modo que Ivory había reemplazado al jabón casero.

En 1908, cuando P&G lanzó al mercado Crisco, no existía la revista *Time* ni había ningún *General Hospital* donde poder hacer publicidad. Sin medios masivos de comunicación fiables, P&G recurrió al marketing del permiso.

Empezaron por pagar a las empresas de ferrocarriles (el equivalente a las líneas aéreas de hoy) por usar Crisco en lugar de manteca de cerdo en las tartas que servían a bordo (y por informar de ello a los clientes cuando les presentaban ese producto). Se aseguraron el testimonio de médicos e incluso de rabinos, uno de los cuales llegó a afirmar que Crisco era «el mayor avance para el judaísmo en cuatro mil años».

P&G celebró salones de té sociales en todas las grandes ciudades, pidiendo a los ciudadanos más prominentes que invitaran al evento a las principales damas. Por supuesto, todos los productos que acompañaban al té fueron horneados con Crisco.

Finalmente, P&G presentó una serie de libros de cocina gratuitos. Recurriendo a una técnica clásica del marketing del permiso, P&G no trató de vender el producto. En cambio, hicieron propaganda del libro de recetas gratuito. Una vez que una posible clienta levantaba la mano para obtener esta información, el contenido que aparecía en el libro de cocina le enseñaba los beneficios que ofrecía el producto. El libro enseguida se hizo muy popular.

La campaña fue todo un éxito. Crisco se convirtió rápidamente en una fuente de ganancias importantes para P&G. También supuso todo un impacto para las tiendas de ultramarinos y cambió la forma en la que la gente elaboraba sus recetas.

Pero una vez que la pelota comenzó a rodar, Crisco se dio cuenta de que el marketing del permiso por sí solo no podía aumentar con la suficiente rapidez la popularidad de la marca. Así que aprovechó la ausencia de ruido y cambió el rumbo hacia una campaña de marketing de interrupción. Ahora que contaban con una base de ventas, querían ampliarla por la vía rápida. Así que comenzaron a contratar espacios de publicidad en cualquier lugar. Y como había tan poco ruido, la publicidad popularizó la marca de forma rápida y barata.

Cómo el marketing de interrupción crea oportunidades al

permiso

Una vez que el mundo corporativo se hizo una idea de cómo sería la publicidad de masas de una marca, los profesionales del marketing de masas se engancharon al marketing de interrupción. Las razones que les llevaron a hacer esto eran muy simples:

- El marketing de interrupción era fácil. Crea unos cuantos anuncios y exponlos por todas partes.
- El marketing de interrupción era escalable. Si necesitas hacer más ventas, contrata más anuncios.
- El marketing de interrupción era predecible. Mediante la experiencia, un vendedor de masas podría decir cuántos ingresos en dólares podría generar un dólar más en gastos de publicidad.
- El marketing de interrupción encajaba con el sesgo de mando y control de las grandes empresas. Estaba totalmente controlado por el anunciante, sin que hubiera extraños efectos secundarios.
- El marketing de interrupción resultaba rentable. Los beneficios que generaba el producto eran superiores a los gastos de publicidad que afrontaba la empresa.

Los vendedores en masa optimizaron sus organizaciones para aplicar este método. Crearon directores de marca, agencias de publicidad, empresas de medición, grupos de discusión y muchas otras técnicas con el fin de institucionalizar su apego por el marketing de interrupción.

Esta concentración en el marketing de interrupción permitió a las grandes marcas ser aún más grandes y más dominantes. Los cien publicistas principales representan más del 87 por ciento de todos los gastos de publicidad de este país. Y más de ochenta de estas empresas llevan haciendo publicidad durante más de veinte años.

Esto tiene dos consecuencias importantes. En primer lugar, el comportamiento que demuestran estos anunciantes superiores dicta y conduce el rumbo del mercado en su conjunto. La segunda, y más importante, es el hecho de que no existe prácticamente una primera generación de profesionales del marketing que trabajen en estas empresas.

Para decirlo sin rodeos, las grandes empresas no contratan a personas para reinventar sus ya exitosas técnicas de marketing, sino que contratan y forman a sus empleados para hacer exactamente lo que hicieron los publicistas anteriores. Comercializan Crisco de la misma manera que lo hicieron hace ochenta años. La caja de cereales Krispies no ha cambiado en años. Ford utiliza una red de distribución y comercialización que fue diseñada en 1920.

Los profesionales del marketing de segunda y tercera generación no agitan las aguas por las que navega su barco. Tal vez hayan advertido que sus técnicas de marketing actuales parecen que no funcionan tan bien como antes, pero no fueron contratados para demoler el canal de distribución ni para cuestionar los propios cimientos de su herencia de marketing.

El marketing del permiso representa una gran amenaza, así como una gran oportunidad. Al igual que la máquina de fax alteró el paisaje de los servicios de mensajería y de Federal Express, el marketing del permiso cambiará la manera en la que las empresas comercializan sus productos.

Muchas de las grandes empresas se adherirán a sus entramados y permanecerán fieles a los métodos de marketing que las han conducido hasta donde están hoy. Esto crea oportunidades descomunales para las nuevas empresas, para aquellas compañías que no tienen nada que perder, para las empresas que cuentan con la flexibilidad y la iniciativa suficientes como para probar una manera muy distinta de ganar y mantener a sus clientes.

Puesta en marcha: concéntrese en la cuota de cliente, no en la cuota de mercado

Despida al 70 por ciento de sus clientes y observe cómo aumentan sus beneficios

Hace cinco años, Don Peppers y Martha Rogers escribieron un libro que cambió para siempre el paisaje del marketing. Este libro, que se titulaba *Uno por uno: el marketing del siglo XXI*, propuso un replanteamiento radical de la forma en la que los profesionales del marketing tratan a sus clientes. Peppers y Rogers publicaron un manifiesto sobre cómo las empresas pueden aumentar sus ganancias vendiendo más productos a menos clientes. En otras palabras, están convencidos de que resulta más provechoso concentrarse en aumentar las ventas a un porcentaje menor de clientes existentes que tratar de encontrar clientes nuevos.

El principio que subyace a su libro es sencillo y condujo directamente a los principios sobre los que se basa el marketing del permiso: conseguir un cliente nuevo resulta caro. Se necesita dinero para llamar su atención y hay que realizar un esfuerzo constante para instruirle (el marketing de interrupción es costoso, al igual que el proceso que le permite ganarse la confianza del cliente). También resulta gravoso para el cliente, que tiene que dedicar tiempo a evaluar y aprender las características y los beneficios de un producto.

Por tanto, sostienen los autores, en lugar de preocuparnos de cómo aumentar el número de nuevos clientes, debemos concentrarnos en mantener durante más tiempo a los clientes ya existentes y conseguir mucho más dinero de ellos a medida que pasa el tiempo.

Esto supone una vuelta a los viejos tiempos, cuando los comerciantes contaban con una cantidad limitada de clientes y se esforzaban por obtener de ellos la máxima rentabilidad. Pero hoy en día, gracias a la tecnología, las compañías pueden combinar de forma simultánea la mentalidad del Viejo Mundo con la capacidad para aumentar notablemente su base de clientes.

Si AT&T invierte cientos de dólares en captar un usuario de larga distancia y ese cliente paga solo veinte dólares mensuales por disfrutar de los servicios de la compañía, deberá encontrar otra manera de generar ingresos a través de la interacción con *ese* cliente en lugar de invertir toda su energía en buscar uno nuevo.

AT&T puede recuperar la inversión mediante la venta a esos clientes de teléfonos móviles, de servicios de seguridad en el hogar y de una variedad cada vez mayor de productos.

Levi's ha creado una de las marcas más importantes de pantalones vaqueros para mujeres de todo el país. Y lo ha conseguido sin tener ninguna prenda en la tienda.

En su lugar, un especialista toma medidas a las mujeres y envía las tallas a una fábrica computarizada, donde se confeccionan pantalones prácticamente a la medida.

La cliente consigue una prenda personalizada a un precio mucho más barato y Levi's disfruta de un importante ahorro en riesgo de inventario y en gastos de publicidad. Y lo mejor de todo es que, una vez que la cliente ha comunicado sus medidas a Levi's, ha superado el trance de tomarse la talla y ha comprado un par de pantalones a medida, ¿se le pasará por la cabeza cambiarse a otra marca para ahorrar unos cuantos dólares?

Para profundizar algo más en la estrategia del marketing uno por uno, a Peppers y Rogers les gustaría que nos concentráramos en cuatro puntos cuando realizamos una venta a nuestros clientes:

1. Aumente su «cuota de cartera». Piense en las necesidades que puede satisfacer, y a continuación utilice el conocimiento que posee y la confianza que ha despertado en su cliente para lograr esa venta adicional.
2. Prolongue la duración de la relación con el cliente. Invierta dinero en retener al cliente porque le costará mucho menos dinero que captar uno nuevo.
3. Aumente su oferta de productos a los clientes. Si está centrado en el cliente y no en el minorista o en la fábrica, un fabricante o un vendedor puede aumentar notablemente su oferta, ampliando así la cuota de cartera.
4. Cree una relación interactiva que le permita satisfacer más necesidades del cliente. Se trata de un ciclo. El profesional del marketing puede ofrecer más productos si alienta constantemente al consumidor para que le proporcione más información.

Todas estas técnicas no resultan sencillas ni tampoco son gratuitas. Si fuera así, todo el mundo las utilizaría. Exigen una importante inversión en tecnología adaptable, así como voluntad y compromiso de hacer las cosas correctamente. También ejercen mucha más presión a su organización porque, a medida que se incrementa el valor de cada cliente, también aumenta el coste que supone perderlo.

Utilice el permiso al comienzo del proceso de marketing

Don Peppers y Martha Rogers abrieron los ojos a muchos profesionales del marketing y les enseñaron a mirar río abajo después de haber cerrado la primera venta. Al reconocer el enorme coste que supone una primera venta y el eterno valor que tiene un cliente, la filosofía del uno por uno puede aumentar notablemente la rentabilidad.

El marketing del permiso exige que, además de mirar río abajo, los profesionales ahora también deben mirar río arriba. El problema al que se enfrentan la mayoría de las empresas es que descubren a la gente demasiado tarde.

Es necesario reconstruir el proceso de captación de nuevos clientes. Al igual que las orugas se transforman en mariposas, los posibles clientes también pasan por un ciclo de cinco fases:

Desconocidos

Amigos

Clientes

Clientes leales

Antiguos clientes

En la actualidad, la mayoría de los profesionales del marketing no prestan atención a la gente, ni le hacen un seguimiento, ni interactúan con ellos hasta que no se convierten en clientes. Algunos ni siquiera les prestan una atención especial hasta que el consumidor se convierte en un cliente leal. Por desgracia, unos pocos no advierten la existencia de los clientes leales hasta que no se convierten en *antiguos* clientes insatisfechos.

Teniendo en cuenta el elevado coste que supone conversar con desconocidos, es esencial que los profesionales del marketing se concentren en prestar atención a lo que viene río arriba. Es necesario que tengan a mano un sistema que atienda a los completos desconocidos desde el mismo momento en el que muestran cierto interés.

En ese instante, se debe empezar a aplicar una serie de mensajes de marketing. El objetivo es instruir, adular y alentar al desconocido para que se convierta en un amigo. Y, una vez que lo haya logrado, debe aplicar las suficientes técnicas de marketing enfocadas a crear un cliente.

¿Sabe cómo su empresa aplica actualmente esa estrategia? La mayoría de los expertos en marketing no tienen la menor idea. Confían en la confusión que produce la aplicación de una serie de interrupciones aleatorias con la esperanza de que de este caldo de cultivo brote un cliente totalmente formado.

Los ordenadores y el marketing del permiso pueden cambiar este panorama. Ahora se puede elegir *a quién* queremos que llegue nuestro mensaje. *Cuándo* queremos hacerlo. El orden de los mensajes. Los beneficios que ofrece. A partir del primer contacto, se pueden crear docenas o incluso cientos de rutas distintas que una persona puede seguir hasta que se concede el máximo nivel de permiso.

Si los mensajes de marketing que envía son esperados, pertinentes y personales, atravesarán todo el ruido e incrementarán el conocimiento que tiene un posible cliente de los beneficios que le ofrece. Una empresa que se concentre desde el principio en este proceso tendrá un rendimiento mejor que aquella que haga caso omiso de él.

La sinergia natural entre el marketing del permiso y el del uno por uno

Como ya hemos visto, el marketing del permiso es primo hermano del marketing del uno por uno. Mientras que Peppers y Rogers comienzan el proceso con la primera venta, el marketing del permiso comienza a funcionar ya desde el primer contacto.

El marketing del permiso convierte a los desconocidos en amigos y a los amigos en clientes. El marketing del uno por uno utiliza las mismas técnicas, incorporando el conocimiento, la frecuencia y la pertinencia con el propósito de convertir a los clientes en superclientes. El marketing del uno por uno no compite con el marketing del permiso, sino que forma parte de un mismo continuo. Los profesionales del marketing del uno por uno toman el permiso que les han concedido una vez que un individuo se ha convertido en cliente y lo utiliza para crear clientes todavía mejores. Cuanto mejor sea el permiso, más beneficios produce.

El profesional del marketing del uno por uno no se concentra en captar la mayor cantidad posible de clientes, sino en obtener el máximo valor de cada uno de ellos.

El profesional del marketing del permiso no se concentra en encontrar la mayor cantidad de posibles clientes, sino en convertir el mayor número posible de posibles clientes en clientes reales y, una vez que lo ha conseguido, aprovecha el permiso sobre una base continua.

No se puede entablar una relación de uno por uno con un cliente a menos que este se comprometa de forma explícita a seguir el proceso. Cualquier elemento, desde descubrir la talla del pie a la creación de sistemas informáticos mutuamente dependientes con un vendedor importante, requiere un acuerdo explícito por ambas partes.

Midiendo la profundidad del permiso que se tiene con cada cliente (uno puede permitir que le envíe mercancía «con su aprobación», otro puede dejar que le llame cuando aparezca un nuevo producto), usted puede comenzar a seguir el rastro de los beneficios que le reporta su inversión en marketing del permiso. Concentrándose en cuál es la profundidad de su permiso con los clientes existentes, puede identificar cuál es el valor de su activo de permiso.

Frank Britt y Tim DeMello dirigen una compañía llamada Streamline que se encuentra a la vanguardia de la unión entre el marketing del permiso y el marketing del uno por uno. Streamline capitaliza las tecnologías y los giros sociales que están cambiando nuestra vida y está creando un negocio fantástico que sirve como modelo para el futuro. Ofrece ahorrar a los clientes muchas horas de tiempo cada semana encargándose de casi todos los trámites rutinarios.

Una llamada a Streamline desemboca en una charla promocional personalizada llevada a cabo por un representante de ventas capacitado de Streamline. Y en un número sorprendentemente elevado de casos, esa charla de promoción desemboca en una primera venta. A continuación, Streamline se desplaza a su casa e instala una enorme caja de madera y un frigorífico en su garaje. Luego piden permiso para entrar en su casa con el fin de escanear los códigos UPC de cada producto que hay en su nevera y en sus armarios de cocina. Anotan el nombre de su farmacia y de la lavandería a la que suele llevar la ropa. ¡Eso es el permiso!

A continuación, utilizando la Red, usted se conecta cada semana y comunica a Streamline lo que necesita. Para ello, debe rellenar una lista de la compra preconfigurada. También registran la ropa que ha llevado a la lavandería, las recetas médicas y las fotografías. Después, mientras usted se encuentra en el trabajo, hacen todos los recados, recogen lo que necesite y lo dejan en su casa.

Streamline hace todo esto por unos treinta dólares mensuales. Y cuantos más servicios ofrecen, más permiso obtienen de sus clientes. En un solo año el cliente promedio envía cuarenta y siete pedidos y gasta más de cinco mil dólares con ellos. Si esto lo multiplicamos por los millones de posibles clientes potenciales que hay, nos daremos cuenta del tamaño que tiene esta oportunidad. Si la empresa obtiene más permiso, no resulta difícil imaginar que se ramifiquen en el sector de la limpieza, de la pintura de viviendas, de la jardinería y de una amplia gama de cuidados del hogar y de servicios de entrega a domicilio.

A través de la «posesión» del permiso para comercializar nuevos servicios y mediante la utilización de técnicas de uno por uno que le permita conocer y recordar sus preferencias, Streamline está creando un negocio descomunal para el próximo siglo. Está generando un activo que no tiene nada que ver con la marca y sí con la relación que mantienen con el cliente.

¿Streamline encontrará competencia? Sin lugar a dudas. Pero una vez que hayan logrado el permiso de sus clientes, será extraordinariamente difícil que un competidor pueda desalojarlos.

El ejemplo más conocido es [Amazon.com](https://www.amazon.com). Pregunte a los seres humanos más inteligentes y le dirán que Amazon es una librería en la Red. Los analistas le dirán que son una de las principales marcas de Internet.

Sin embargo, si Amazon está decidida a ser una librería, se enfrenta a grandes problemas. En primer lugar, debido a su menor escala, pagan mucho más por los libros que Barnes & Noble. Pero, aunque logren superar esa desventaja, existen otros vendedores en línea, como el nuevo servicio online de Bertelsmann (el editor de libros más grande del mundo), que sin duda son capaces de competir en los precios.

¿Por qué entonces Amazon está tan ocupado creando su base de clientes, perdiendo dinero con cada cliente y tratando de compensar todo eso con el volumen? ¿Por qué su prospecto declara que están perdiendo dinero y no ven el momento en el que se acaben dichas pérdidas?

Da la sensación de que Amazon está creando un activo de permiso, no un activo de marca. Amazon tiene permiso explícito para rastrear qué libros compra un cliente y qué tipo de libros busca. Tienen permiso explícito para enviarle mensajes de correo electrónico promocionales. Están creando comunidades de intereses especiales en las que Amazon y sus clientes puedan hablar sobre géneros específicos de libros. ¿Por qué? ¿Dónde está la ganancia?

Esta llegará el día en que Amazon decida publicar libros. Ahí es donde se encuentra el beneficio y donde Amazon tiene más capacidad para aprovechar sus activos de permiso.

Imprimir un libro cuesta unos dos dólares y vale unos veinte dólares en la tienda. ¿Existe una enorme diferencia! Pero la mayoría de ese dinero desaparece en la publicidad, en el envío y especialmente en la destrucción de libros no vendidos. ¿Qué pasaría si usted pudiera eliminar todos esos gastos?

Imagine que [Amazon.com](https://www.amazon.com) enviara una notificación a cada una del millón de personas que compraron una novela de misterio en su portal el año pasado. (No les cuesta nada hacer eso, por supuesto, ya que el correo electrónico es gratis.) En la nota le preguntan si desea comprar la próxima novela de Robert B. Parker, un misterio de Spenser, que estará disponible solo en Amazon. Y supongamos que un tercio de esos clientes responden afirmativamente: «Claro que sí».

A continuación, Amazon puede hacer la siguiente extraordinaria oferta a Parker. «Escriba el libro. Vamos a editarlo, a imprimirlo y a enviarlo directamente a 333.000 personas que lo han reservado. Vamos a deducir los costes y todavía nos quedará 1 millón de dólares para pagarle.»

Eso es mucho dinero para una novela de misterio. Pero Amazon todavía obtendrá unas ganancias de más de cuatro millones de dólares por solo un libro.

Multiplique esto por cien o mil libros al año. Mediante la utilización del permiso, Amazon puede reconfigurar por completo la industria editorial, prescindiendo de intermediarios y combinando todos los pasos de la cadena de producción hasta quedarse solo con dos: el escritor y Amazon.

Así es como se debe visualizar el poder del permiso. La tecnología permite a los profesionales del marketing contar con una memoria perfecta y les proporciona la capacidad de personalizar la correspondencia de forma rápida y de distribuirla gratis a través del correo electrónico. Si eso se combina con una base de datos de clientes que esperan recibir sus mensajes de marketing, porque le dieron permiso para hacerlo, verá cómo la mayoría de las cadenas editoriales comienzan a vislumbrar una amenaza.

Al conseguir que los desconocidos suban por la escalera del permiso desde la primera interrupción hasta el momento en que el consumidor le concede permiso para comprar productos en su nombre, los profesionales del marketing son capaces de optimizar por entero el proceso del marketing. Los resultados podrían ser fantásticos. Al aumentar notablemente la mensurabilidad y la eficiencia del sistema de marketing, su empresa puede multiplicar las ganancias.

Las ventas y el marketing tradicionales conllevan incrementar la cuota de mercado, lo que implica vender la mayor cantidad posible de productos al mayor número de clientes. El marketing del uno por uno supone fomentar la participación de los clientes, con el fin de asegurarse de que cada cliente que compra un producto acabe comprando más, adquiera solo su marca y se sienta satisfecho por usar sus productos en lugar de recurrir a otro para resolver sus problemas. El verdadero valor actual de cualquier cliente es una función de sus futuras compras, a través de todas las líneas de productos, marcas y servicios que usted le ofrece.

Cómo despedir al 70 por ciento de los clientes podría ayudar a su negocio

Si como consecuencia del marketing de interrupción observa que un flujo constante de desconocidos entra en su negocio, no tiene que preocuparse demasiado por proteger a sus clientes. Aunque resulte más rentable atender a esos clientes existentes, muchos profesionales del marketing se sienten incómodos con el cambio de poder que esto supone.

Existe una historia de ventas online que nos enseña una clara lección. Un consumidor pidió varios artículos a un pequeño comerciante que vendía CD online. En seguida se descontó el importe de la tarjeta de crédito del comprador, pero tres semanas después el pedido todavía no había llegado.

El comprador envió un amable mensaje a la dirección de correo electrónico del servicio de atención al cliente, pero no recibió ninguna respuesta. Unos días después, envió otro, pero no obtuvo contestación. Entonces, después de cuatro semanas, el consumidor escribió al presidente de la compañía.

Este le respondió al día siguiente. Su mensaje solo constaba de tres palabras: «Déjeme en paz».

¿El presidente perdió a un cliente? Por supuesto. Esa era su intención. Pero lo que todavía no ha aprendido (y muy pronto lo debería hacer si no quiere acabar en la calle) es que el acto de despedir a un cliente no solo le costó una venta, sino que también le costó la pérdida del permiso de vender productos a este cliente durante el resto de su vida.

Piense en ello. La empresa había entablado un diálogo con el cliente. Conocía el número de su tarjeta de crédito. Sabía qué clase de CD le gustaban. Si hubiera tratado ese permiso con respeto, habría desembocado fácilmente en unas ventas de 1.000 o 5.000 dólares durante el tiempo que hubiera durado esa relación. Pero como el comerciante era un vendedor físico, acostumbrado al anonimato y a la imprevisibilidad de las ventas a clientes que se dejan caer por su establecimiento, pensaba que solo estaba perdiendo diez dólares de venta. Un gran error.

Comparemos este caso con otra historia real de un cliente similar, de un vendedor parecido, también online. Esta vez la protesta por la demora de la entrega finalizó cuando la reclamación llegó al departamento de atención al cliente. El cliente obtuvo una respuesta en cinco minutos. Dicha respuesta estaba basada en hechos (se había producido un error en la dirección y el CD había sido devuelto, pero le enviaron una nota de disculpa y el correo electrónico explicaba que, como compensación por las molestias ocasionadas, le enviarían otro CD del mismo artista sin cargo alguno.

¿Cuál de los dos comerciantes tiene más posibilidades de ganar unos miles de dólares más en un negocio en auge gracias al nivel de permiso que ha obtenido? El servicio de atención al cliente siempre ha sido importante, pero ahora que el poder recae sobre el consumidor, ha cobrado todavía más importancia.

Sin embargo, si nos basamos en estas historias, no hay manera de saber qué tipo de cliente, o de futuros ingresos, representaba. No obstante, teniendo en cuenta nuestra capacidad mejorada de «conocer» a los clientes a nivel individual, es importante reconocer que algunos clientes portan un valor negativo y a veces lo más inteligente es desprenderse de ellos. La recompensa para el comerciante se traduce en la adquisición de una mayor capacidad para atender a aquellos clientes que se ajustan al perfil de candidatos que conceden un permiso de calidad para hacer futuros negocios.

Esto implica que a veces hay que sufrir la pesadilla de todo empresario: verse en la obligación de despedir a un cliente. Algunas veces, si se desea optimizar el servicio al cliente, no queda más remedio que hacer eso. Por ejemplo, un cliente que nos distrae o que manosea la mercancía o que exige que le dedique una cantidad desproporcionada de tiempo y recursos puede costarle dinero. Por supuesto, también es importante tener en consideración la manera en la que despide a un cliente, y despacharlo cuando este tiene razón en su protesta con un «Déjeme en paz» no es una actitud inteligente.

Empiece por hacer que sus clientes levanten la mano

No resulta sorprendente que la primera pregunta que plantean la mayoría de los profesionales que recurren al marketing de interrupción cuando oyen hablar del marketing del permiso sea: «¿Cómo consigue que la gente se inscriba?». Como fueron adiestrados en el arte de conseguir reacciones momentáneas de cantidades ingentes de personas, esta parte del proceso es la que les resulta más familiar.

El marketing del permiso casi siempre sigue los mismos pasos sencillos. Cada campaña es muy diferente, pero los conceptos que subyacen a cada paso siguen siendo los mismos. En pocas palabras, se interrumpe a los clientes con un mensaje destinado a hacer que levanten la mano. Esa es la manera de que se ofrezcan voluntariamente o de que digan «sí» para comenzar un gratificante intercambio de información que se logra con el tiempo, el cual despierta una confianza que se puede aprovechar en una relación de ventas. Pero el primer paso consiste en interrumpir al consumidor. Esa es una de las razones que explican por qué siempre existe un marketing de interrupción socialmente aceptable. Necesitamos conseguir esa atención inicial.

A veces tiene suerte si un desconocido se acerca a usted por su propia iniciativa. Siempre habrá algunas personas que se adentren en su página web, por ejemplo, o posibles clientes potenciales que llamen a su teléfono gratuito o que entren en su establecimiento. Esos son los clientes que caen llovidos del cielo. La mayoría de las veces, sin embargo, debe utilizar las técnicas de interrupción probadas para llegar a un gran número de personas. Usando una serie de técnicas mensurables, los vendedores pueden elegir la televisión, la radio, la publicidad impresa, el correo directo o los medios electrónicos para captar la atención de los consumidores. Pero si no cuenta con alguna forma de captar la atención de un desconocido, el proceso del permiso nunca llega a ponerse en marcha.

Joanne Kates es el dueño de la tercera generación del Campamento Arowhon, el campamento mixto más antiguo de Norteamérica. Como cuenta con una historia de setenta años, una excelente publicidad boca a boca y una enorme lista de espera, su prioridad no es adquirir nuevos clientes. Sin embargo, Arowhon necesita un proceso para convertir a los desconocidos en campistas.

Para ello, el campamento recurre al marketing del permiso. El primer paso consiste en hacerse publicidad en ferias de acampada y en revistas que ofrecen grupos de anuncios de campamentos de verano. No obstante, a diferencia de prácticamente todos sus competidores, Joanne no trata de vender su campamento. Ella sabe que nadie elige un campamento de verano para sus hijos basándose en un anuncio en blanco y negro de cinco centímetros cuadrados.

Por el contrario, el único objetivo de su anuncio, así como en la feria comercial, es obtener permiso para enviar un vídeo y un folleto. El anuncio vende el folleto, no el campamento. Llame al número del campamento y su personal de inmediato cualificará su interés y luego le enviará un vídeo (posiblemente sea el vídeo de un campamento mejor producido que exista en el mercado) y el folleto (que también está extraordinariamente bien diseñado).

El único objetivo del vídeo es conseguir el permiso para celebrar un encuentro personal. No se vende el campamento, sino que se vende la reunión.

Una vez que está plenamente cualificada y después de haber visto los testimonios, las fotografías, las instalaciones y los campistas felices, la familia está lista para que le vendan el campamento. Y esa tarea se lleva a cabo en persona.

Una vez que un campista acude a un campamento de verano, existen muchas probabilidades de que el cliente regrese unos cuantos veranos más y de que venga acompañado de un hermano o de una hermana, lo cual hace que la venta alcance un valor de 20.000 mil dólares. Mediante el uso del marketing del permiso, Arowhon es capaz de cerrar estas significativas ventas paso a paso, haciendo gala de una eficacia muy alta.

Después de dar un paso, el único objetivo del siguiente es ampliar el permiso. Joanne Kates interrumpe con el fin de obtener permiso para enviar un vídeo mediante un pequeño anuncio impreso, utiliza el vídeo para obtener permiso para hacer una visita, aprovecha la visita para conseguir permiso para vender una temporada de verano y utiliza ese verano para vender seis más.

Al concentrarse en los medios de comunicación para obtener permiso en lugar de hacer la venta definitiva, los vendedores son capaces de sacar mucho más partido de sus gastos. El índice de respuesta de una muestra gratis, de un programa de afinidad o de un club de cumpleaños, podría ser cinco o diez veces superior al índice de respuesta de un anuncio que solicita una venta.

Esta es una diferencia esencial. El segundo paso del proceso, después de que el consumidor haya sido interrumpido, es realizarle una oferta y pedirle que se ofrezca voluntario. La oferta debe

contener una motivación egoísta y no debe presentar prácticamente ningún inconveniente.

Un consumidor que ha sido interrumpido no tiene prisa por enviar dinero o por prometer que va a invertir mucho tiempo. Un consumidor que ha sido interrumpido no rellena un prolijo formulario demográfico ni se sube a su coche para acudir a su concesionario de automóviles. Cuanto menos pida a su consumidor y mayor sea el «soborno», más probabilidades hay de que el consumidor le conceda permiso. El permiso no será amplio ni completo, pero le garantizará que su próxima interacción tendrá un impacto más significativo.

Cuando Hooked on Phonics lanzó por la radio una campaña publicitaria a nivel nacional que les ayudó a pasar de cero a cien millones de dólares en ingresos, no intentó vender nada en la radio. Ni siquiera mencionaron el precio, sino que vendieron los beneficios pidiendo a los posibles clientes que llamaran al número (800) ABCDEFG y obtuvieran información gratuita para saber cómo podían ayudar a sus hijos. Información gratuita. Ayude a sus hijos. No hay ninguna desventaja. No hay dinero de por medio. Esta oferta convenció a millones de padres preocupados que debían dar permiso para conocer más detalles del producto.

Aplicando estas dos estrategias, Hooked on Phonics recibe mucha más atención de un público completamente cualificado. Imagínese cuántas dificultades habrían encontrado para generar el mismo nivel de ventas si hubieran intentado hacer la venta por radio.

Para conseguir que los mensajes de marketing que envía sean pertinentes y personales, es necesario conseguir algunos datos. Los profesionales del marketing del permiso son totalmente diáfanos sobre sus objetivos con el consumidor. Dejan del todo claro qué harán con los datos recabados y por qué exactamente resulta beneficioso para el consumidor proporcionar esos datos.

A los consumidores que visitan una página web a veces se les pide que den su número de teléfono. ¿Pero qué sentido tiene para el consumidor? Si el consumidor no tiene una razón específica para comportarse así, si no existe una recompensa o un beneficio, el abrumado cliente se negará a hacerlo.

La gratificación que ofrezca a un consumidor debe ser simple y obvia. Para subrayar la importancia que tiene esta etapa, para hacerla más prosaica de lo que debería ser, yo la denomino «el cebo». Nadie rebatiría la idea de que, cuando uno va a pescar, debería usar el cebo más eficaz y evidente que pueda encontrar. Lo mismo se puede decir del intento de atraer a los consumidores.

Después de haber sido interrumpido, de entrar en un proceso de negociación y de intercambiar datos con el consumidor, necesita instruir y finalmente aprovechar el permiso que ha obtenido.

Si se encuentra en un medio donde la frecuencia es barata (como la Red), debe tomarse su tiempo. Despertar confianza a través de la frecuencia. Debe exponer con paciencia su discurso a cada consumidor que esté dispuesto a participar en el intercambio.

Sea personal. Sea pertinente. Sea específico. Y siempre debe ser esperado por el cliente. La anticipación, por supuesto, es un elemento incluso mejor que la expectación. Sin sorprender al consumidor, eleve poco a poco el nivel de permiso que obtiene.

A continuación, aumentando constantemente la magnitud de las recompensas que ofrezca al posible cliente, puede luchar contra el desgaste y la compresión y mantener al consumidor interesado (la compresión es la tendencia por la cual las compensaciones pierden eficacia como consecuencia de la repetición). Mediante la continuación del diálogo, puede adiestrar al consumidor hasta que un desconocido se convierta en un amigo y un amigo se convierta en un cliente.

Por supuesto, el proceso no termina con la primera venta, sino que se convierte en un marketing de uno por uno. Utilizando el permiso ya otorgado, debe trabajar con denuedo para ampliar la cuota de cartera y construir un activo de permiso cada vez más profundo y más poderoso.

Conseguir que los clientes levanten la mano requiere planificación y capital

Interrumpir a desconocidos y atraer su atención por primera vez es la parte más glamurosa de la comercialización. Los profesionales del marketing y sus agencias de publicidad viven y mueren por la excitación que despiertan. Invierten millones de dólares en un anuncio de un minuto, solo para maximizar la efectividad de la realización.

Un publicista puede alcanzar la cima de su carrera con un anuncio inteligente. De hecho, en 1998 regresó de entre los muertos una ingeniosa campaña de Volkswagen de hacía treinta años para generar millones de dólares en nuevas ventas del escarabajo de VW.

Al mismo tiempo que los profesionales del marketing de interrupción están armándose con estas operaciones rompedoras, las respaldan con presupuestos enormes en los medios: unos presupuestos para medios de comunicación que a menudo eclipsan el coste del diseño o incluso de la fabricación del producto.

Todo este tiempo y ese dinero se invierte con la mente puesta en un objetivo: interrumpir a la gente. Si recuerdan la interrupción al día siguiente, mucho mejor. Un profesional del marketing de interrupción que hace un buen trabajo y aumenta su índice de respuestas del correo directo en un 10 por ciento, o disfruta de un aumento en las llamadas recordatorias del día siguiente, es un héroe. El objetivo final del anuncio es lograr eso.

¿No sería magnífico que pudiéramos eliminar esta parte tan increíblemente derrochadora del proceso? Por desgracia, los profesionales del marketing del permiso no pueden pasar por alto el componente de interrupción del método. No pueden evitar el coste que supone conseguir que los desconocidos levanten la mano, pero *pueden* amortizar los gastos que ocasiona esa interrupción a través de múltiples interacciones.

Esta es la gran victoria. Aprovechando una interrupción a través de numerosas comunicaciones, el profesional del marketing del permiso disfruta de una ventaja injusta. Un mensaje se convierte en seis o diez o cien. Una interrupción momentánea se convierte en un diálogo que puede durar semanas o incluso meses.

Seamos más concretos y comparemos a un vendedor que tuvo que hacer un único anuncio con uno que se permitió el lujo de usar el permiso. El profesional del marketing de interrupción debe recuperar el coste total del anuncio después de un único visionado. Por lo tanto, si le cuesta dos dólares conseguir que una persona preste atención a la publicidad, solo resulta rentable si por término medio genera más de dos dólares en nuevos beneficios resultantes de ese visionado. Si el impacto es igual o mayor que el coste, sigue adelante y publica el anuncio.

Mostrar el mismo anuncio con frecuencia aumenta notablemente la cantidad de compensación que necesita. El vendedor tiene que confiar en obtener seis dólares en nuevos beneficios como consecuencia de haber puesto el anuncio tres veces frente a un cliente. Si el tercer anuncio no es

capaz de generar suficiente impacto como para que merezca la pena publicarlo, no compensa por sí mismo.

Como la frecuencia es gratuita en un programa de permiso en línea y resulta mucho más eficaz fuera de línea, el profesional se puede permitir el lujo de elevar la curva de impacto sin que exista una curva de costes correspondiente. En otras palabras, una vez que se paga el peaje inicial, el resto del viaje prácticamente resulta gratis.

De ese modo, en este ejemplo, si por medio de una interrupción (que cuesta dos dólares) se pueden realizar cinco comunicaciones, el profesional obtiene cuatro oportunidades adicionales de recuperar esos dos dólares.

Cómo la frecuencia genera confianza y el permiso facilita la frecuencia

El secreto tácito que los profesionales del marketing tienen miedo a revelar

¿De dónde procede la confianza?

Esto es lo que le gustaría saber a todo profesional del marketing. Sin confianza, los profesionales saben que no se puede producir una venta. La confianza significa que el posible cliente no solo cree que el producto que se vende en realidad va a resolver sus problemas, sino que si por alguna razón no lo logra, la compañía salvará su reputación en cuanto al rendimiento.

Pagamos alegremente un suplemento por comprar nuestras joyas a un establecimiento lujoso en vez de hacerlo a un personaje sombrío de la calle. ¿Por qué? Porque confiamos en que la tienda nos va a vender mercancía buena, mientras que el tipo que lleva los relojes en un maletín representa un riesgo considerable.

Las corporaciones pagan a los consultores miles de millones de dólares por recibir sus consejos, cuando probablemente podrían obtener consejos similares en el centro de estudios superiores que hay al otro lado de la calle. ¿Por qué pagan esa cantidad adicional? Porque Bain y McKinsey y similares son asesores de confianza. Han disfrutado de una larga trayectoria profesional y han generado la suficiente confianza como para poder solicitar una prima sustancial.

Pan Am demostró el poder que tiene la confianza cuando vendió su marca hace unos años. Una aerolínea sin aviones, sin empleados, sin puertas, ni siquiera con pequeños paquetes de cacahuetes, vendió su nombre de confianza y su logotipo por varios millones de dólares.

Si la confianza es el objetivo, ¿cuáles son las tácticas? ¿Cómo nos las podemos arreglar para crear confianza mientras otros vendedores están condenados a languidecer en la oscuridad?

Resulta que la confianza no es un hecho aislado. No puedes pasar de un día para otro del anonimato a una marca de confianza, sino que se trata de un proceso gradual que requiere tiempo, dinero y compromiso.

Antes de que un profesional pueda crear confianza, debe generar familiaridad. Pero no existe la familiaridad sin una toma de conciencia. Y la toma de conciencia —la ciencia de hacer que la gente sepa que usted existe y consiga entender su mensaje— no puede existir de manera efectiva en el entorno actual sin la presencia de la publicidad.

Cómo convertir la conciencia en familiaridad

Como la confianza es el principal impedimento para realizar nuevas ventas y la familiaridad es la plataforma de lanzamiento de la confianza, la toma de conciencia se convierte en un asunto crucial.

Si no le importan las consecuencias, no resulta muy difícil generar toma de conciencia. Si se pasea por el escenario de los premios Oscar vistiendo únicamente un par calcetines no habrá la menor duda de que generará cierto nivel de toma de conciencia. Pero no será del tipo que puede convertirse satisfactoriamente en confianza. En cambio, se verá obligado a recurrir a la publicidad para hacer que su mensaje penetre en los hogares.

Pero ¿existen tácticas y técnicas que puedan hacer que este proceso resulte más eficiente? ¿Todas las campañas publicitarias son iguales o algunas funcionan mejor que otras?

Desde el punto de vista de un anunciante, la táctica más importante es la frecuencia. La frecuencia es un concepto simple: ¿cuántas veces se presenta su anuncio a una sola persona? En la práctica, sin embargo, la frecuencia puede dar lugar a una serie de trampas.

Cuando las agencias de publicidad realizan mediciones de sus campañas, se concentran en el alcance y en la frecuencia. El alcance es una referencia métrica bastante sencilla. ¿Cuántas personas distintas han estado expuestas a cada anuncio? La frecuencia, como veremos más adelante, implica realizar algunas mediciones más ingeniosas.

El primer problema que se presenta con la frecuencia es que la gente puede no advertir la presencia de los anuncios, independientemente de la frecuencia con la que se expongan. El índice de recuerdo el día después de la mayoría de las campañas de televisión varía, pero en general cae por debajo del 10 por ciento. Si el índice de recuerdo de su anuncio el día después llega al 10 por ciento, se considera que el reclamo ha tenido éxito, aunque casi el 90 por ciento de personas no haya sido capaz de recordarlo.

De todas las personas que *sí* advierten la existencia de su publicidad, muy pocas de ellas se concentran en ella y menos aún son capaces de comprender lo que intenta decir. Por supuesto, usted trabajó duro sobre el guion, repartió los papeles del anuncio como si se tratara de una gran película y lo editó en mitad de la noche. Pero los consumidores, que disponen de poco tiempo y están saturados de información, no siempre son capaces de comprenderlo.

Y como una parte importante de todo anuncio supone un valiente intento de captar la atención, el mensaje no resulta tan puro como debiera. Cuando cuenta con tigres animados, mujeres bailando, coches que hablan y Spike Lee de director, a veces no queda suficiente espacio para contar su historia.

En resumen, los consumidores pueden malinterpretar el anuncio, hacer caso omiso de él u olvidarse de que lo han visto. Así que, tal y como sucede con la mayoría de los anuncios, se desperdician nueve de cada diez dólares.

La publicidad de respuesta directa es la prueba más convincente de esta afirmación. Contrate a la mejor compañía de marketing directo de la ciudad, ocupe una página completa en *The New York Times* y cuente los pedidos que le lleguen. Si usted es muy bueno en su trabajo y tiene mucha suerte, unos cuantos cientos de personas (tal vez unos pocos miles) leerán su anuncio. Muchas menos se sentirán lo suficientemente convencidas por su prosa inmortal como para confiar en usted, se considerarán un fracaso a menos que posean su producto y se sentirán animadas a seguir adelante y a enviarle dinero.

El índice de respuesta a los anuncios como este es desastroso. Este es el secreto que conocen los profesionales: hacer un solo anuncio, sin importar si está bien producido y sin importar lo

convinciente que resulte, casi nunca es suficiente para vender su producto. Por expresar esto en términos positivos: *la frecuencia funciona*.

Muhammad Ali no se convirtió en campeón mundial de los pesos pesados machacando a veinte rivales a la vez, sino que lo logró derrotando a cada contrincante en veinte combates. Mediante la aplicación de la frecuencia sobre la cabeza de su pobre rival, Ali fue capaz de transmitir su mensaje a todos los hogares.

La publicidad funciona de la misma manera. Los publicistas saben que la mejor forma de hacer una campaña publicitaria tenga éxito es pasar los anuncios con mucha frecuencia. Por supuesto, deben asegurarse de llegar a la mayor cantidad posible de consumidores. Pero es mucho más importante ofrecer la publicidad con frecuencia. Conseguir que penetre en cada hogar una y otra vez.

La frecuencia con la que se lanza una campaña publicitaria consigue dos cosas. En primer lugar, reduce el desorden mediante la ley de la estadística. Si solo el 10 por ciento de la gente recuerda su anuncio mañana, pero este se emite durante treinta días consecutivos, tarde o temprano la mayoría de los espectadores acabará por recordarlo.

En segundo lugar, la frecuencia hace que el consumidor se concentre en el mensaje que pretende hacer llegar al otro lado. De igual manera que repetimos las cosas a un niño de cuatro años de edad porque así es más probable que vaya a captar la idea que tratamos de comunicarle, de igual modo que repetimos las órdenes a un caballo durante su entrenamiento porque así hay más posibilidades de que cambie su forma de comportarse, repetir un mensaje a un consumidor objetivo aumenta la probabilidad de que este llegue a calar.

¿Se acuerda de las primeras veces que escuchó una canción pop? Tal vez tuvo algunos problemas para recordar la letra. Seguro que le sonaba como si Jimi Hendrix dijera: «Discúlpeme mientras beso a este chico». Luego, con el tiempo, a medida que escucha una y otra vez la canción, el mensaje se fue haciendo cada vez más claro.

¿Recuerda la primera vez que vio a Candice Bergen anunciando Sprint, utilizando un centavo para exponer su argumento? Fueron unos treinta segundos sumamente confusos. ¿Sprint acababa de conseguir que las tarifas telefónicas costaran de nuevo un centavo? ¿O costaban un centavo más o menos de lo que ya estábamos pagando? ¿Existían restricciones o cargas especiales?

Pero después del tercer o cuarto o décimo visionado, probablemente quedó muy claro que diez centavos era un precio muy bueno para una llamada de teléfono, que Sprint lo había conseguido y que AT&T no, y que si llamabas a Sprint y te pasabas a ellos, podías comenzar a ahorrar dinero de forma inmediata. Se trataba de un mensaje muy simple, pero hubo que verlo algunas veces para captarlo.

Si analizamos un mensaje más complejo (también relacionado con la industria de la telefonía), ¿cuánto tiempo necesitó para comprender perfectamente en qué consistía la campaña de MCI «Amigos y Familia»? Por lo general, todo el mundo la considera la campaña publicitaria más eficaz de la historia de los servicios de larga distancia, pero necesitó más de cien millones de dólares en publicidad para dar en el clavo.

Nicholas Negroponte, del MIT Media Lab, utiliza una acertada analogía para explicar una idea similar: cuando se duplica la longitud de un pez, su peso aumenta en un factor de cuatro. Lo mismo se puede decir de la publicidad. Generalmente, cuando se incrementa la frecuencia en un cien por cien, su efectividad se amplía en un 400 por ciento.

La frecuencia y la confianza superan el alcance y su glamour

Por tanto, ¿cuál puede ser el gran secreto? ¿Por qué los profesionales del marketing tienen tanto miedo a la frecuencia hasta el punto de que a menudo les asusta hablar de ella o desecharla?

Teniendo en cuenta que debemos elegir entre el alcance o la frecuencia, muchos profesionales inexpertos cometen el error de preferir el alcance. Sostienen que resulta más eficaz llegar a cien personas con un anuncio brillante que a veinticinco cuatro veces.

Esta perspectiva parece alentadora, pero los estudios han demostrado que se trata de una idea equivocada. Una sencilla historia real lleva el caso al extremo y demuestra por qué el alcance por sí solo no tiene capacidad para consolidar una marca, vender un producto o generar confianza.

Hace algunos años, un profesional del marketing que tenía un nuevo producto de alta tecnología se puso en contacto conmigo para pedirme consejo sobre cómo lanzarlo al mercado. Contaba con un presupuesto de unos 400.000 dólares, lo cual no era una cantidad demasiado elevada como para invertirla en las grandes ligas, pero sí lo suficiente como para causar cierto impacto sobre su audiencia final.

Su plan, y no me lo estoy inventando, consistía en transmitir un anuncio televisivo de un minuto en el *Show de Bill Cosby* (ha pasado ya mucho tiempo). En aquella época, se trataba del programa de televisión más popular y ofrecía una de las formas más simples y eficaces de llegar a muchos consumidores.

Planeó invertir todo el presupuesto en un solo anuncio y después dejar de emitirlo durante un año mientras vivían de las fantásticas rentas que generaría el anuncio.

Desde su punto de vista, el razonamiento era sólido. Contaban con un gran producto y con una fantástica historia que explicar. Estaba convencido de que podría relatar la historia en un minuto y que cualquiera que la oyera sentiría deseos de comprar lo que vendía. Como tenía prisa por desbancar a sus competidores del mercado, estaba convencido de que necesitaba llegar al máximo número de personas en el menor tiempo posible y luego confiar en la abrumadora capacidad de su producto para generar ventas.

Por supuesto, se trataba de una estrategia ridícula y se dio cuenta de ello antes de invertir todo su presupuesto. Resultaba por completo absurda, porque muy pocos de los espectadores que veían el programa encajaban en el perfil de sus consumidores ideales. Sus posibles compradores probablemente no verían el anuncio y, si lo hacían, era poco verosímil que con una única emisión de ese maravilloso anuncio fueran corriendo a comprar el producto.

Les voy a explicar otra forma de concebir el problema del alcance en relación con la frecuencia. Imagine que tiene un paquete que contiene cien semillas de flores. Además, supongamos que le han dado cien latas de agua y que cada una de las cuales contiene líquido suficiente como para regar una semilla durante varios días.

Teniendo en cuenta esto, podría hacer una de estas dos cosas. O sembrar las cien semillas y luego regarlas de una en una, aunque estoy convencido de que ninguna de ellas germinaría, o podría sembrar solo veinte semillas y arrojar las otras ochenta a la basura. Si riega cada una de las veinte semillas cinco veces durante una semana, es probable que acabe con veinte flores.

Los profesionales del marketing odian despojarse de las semillas que se encuentran en perfecto estado. Quieren que su publicidad se vea a todas horas. Desafortunadamente, hasta hace poco se veían obligados a elegir entre el alcance y la frecuencia.

El problema que plantea la frecuencia es que resulta cara. Emitir dos anuncios en la serie *Seinfeld* costaba casi el doble que uno. Publicar dos anuncios en la revista *Time* cuesta casi el doble que el precio de uno. Enviar dos cartas al correo directo cuesta exactamente el doble que una. Con los viejos medios, no se puede tener al mismo tiempo alcance y frecuencia. Teniendo en cuenta que disponían de un presupuesto fijo, los profesionales del marketing tuvieron que tomar una decisión.

Por lo tanto, en la mayoría de los medios es necesario llevar a cabo una importante negociación. Cuando se utiliza el marketing de interrupción para transmitir un mensaje primero hay que decidir si va a estar dirigido a un posible cliente en concreto, alguien que se espera que lo vea y perciba la calidad de su nuevo anuncio mientras exclama: «Dios mío, llevo toda la vida esperando este producto, ¿dónde hay que firmar?». O, por prácticamente el mismo precio, puede intentar vender su producto a un cliente que le rechazó la última vez que intentó venderle algo. Enfrentados a la opción de realizar una venta barata, fácil, del «ajá», o a la frecuente y persistente de la gota malaya, muchos profesionales del marketing eligen la primera alternativa.

Volviendo al ejemplo de Muhammad Ali. Después de haber golpeado a su contrincante unas diez veces, supongamos que este todavía no ha besado la lona y que Ali pierde la oportunidad de dejarlo fuera de combate por la vía rápida. Ali solo lo podrá tumbar si hace uso de la persistencia. No puede recurrir a la alternativa fácil. Sin embargo, la opción que se mantiene es la que funciona: la frecuencia.

Por consiguiente, aunque resulte cara, se debe recurrir a la opción de la frecuencia. Los anunciantes a nivel nacional necesitan gastar mucho dinero (el año pasado, Procter & Gamble invirtió más de *dos mil millones* de dólares), porque sin el alcance y sin la frecuencia no se puede crear una marca nacional.

El gurú del marketing Jay Levinson estima que es necesario emitir un anuncio veintisiete veces para que logre el impacto deseado. ¿Por qué? Porque solo se ve uno de cada nueve anuncios y hay que visualizarlo por lo menos tres veces antes de que cale su mensaje.

El último factor que se interpone en el camino de los profesionales del marketing son las muchas horas que pasan calculando la popularidad del contenido creativo de los anuncios que emiten. Los muestran en la oficina, encuestan al conserje del edificio y luego los enmarcan y los exponen en las paredes. En vez de concentrarse en los anuncios que funcionan, se fijan en los que resultan «molones».

Tomemos un ejemplar de la revista *USA Today* y probablemente encontraremos reseñas de varios anuncios. ¡Reseñas! Al día siguiente de la Super Bowl dirijase a la máquina dispensadora de agua que hay en su oficina y lo más probable es que escuche a sus compañeros criticar un anuncio de un producto por aburrido y afirmar que el de otro producto fue entretenido y brillante.

Una agencia de publicidad que indica a su cliente que no emita su anuncio durante varios meses o incluso semanas se considera incompetente o perezosa. Admitámoslo: resulta divertido crear nuevos anuncios; resulta divertido llegar a miles de personas y resulta divertido diseñar nuevos anuncios que estén en boca de la comunidad publicitaria o de todo el país.

¡La única persona que debería decidir cuándo se debe cambiar el anuncio es su contable! Cuando deje de funcionar o cuando ya no resulte rentable, cámbielo.

Los profesionales del marketing directo saben esto muy bien porque miden todo lo que hacen. El catálogo de L. L. Bean es todo un monumento a la frecuencia. A lo largo de los últimos treinta años, sus clientes leales han recibido más de trescientos catálogos, todos ellos muy parecidos al

último que publicaron.

PROBLEMAS DE MARKETING RELACIONADOS CON LA FRECUENCIA

1. Como la gente no presta atención a la publicidad, nadie presta atención a los anuncios que aparecen con poca frecuencia.
2. Como los profesionales del marketing deben interrumpir a un consumidor ocupado, la publicidad está repleta de adornos superficiales que acompañan al mensaje. Por esa razón, no queda mucho espacio para contar una historia convincente.
3. Como los consumidores se sienten abrumados por los datos, no prestan atención o malinterpretan muchos conceptos nuevos.
4. La frecuencia es extraordinariamente cara y resulta muy tentador concentrarse en los consumidores que todavía no conocen su producto en lugar de hacerlo en aquellos que aún no han respondido.
5. Emitir anuncios con frecuencia resulta aburrido.

Cada vez que piense que la frecuencia no es la respuesta, imagínese que es un profesor de matemáticas que se enfrenta a dos opciones: 1) interrumpir una asamblea de estudiantes para dar una pequeña conferencia sobre integrales de un minuto de duración a los mil alumnos de la escuela o 2) captar la atención de manera ininterrumpida y durante treinta minutos de los cincuenta alumnos más brillantes de la escuela, los cuales poseen el nivel adecuado para asimilar sus enseñanzas y están ansiosos por recibir una matrícula de honor que les permita entrar en la universidad.

Aunque es indudable que el primer grupo le proporcionará un mayor alcance, es casi seguro que nadie aprenderá cálculo. El segundo grupo, por otra parte, al que le ofreció una información pertinente que atrajo su atención, tiene muchas más probabilidades de captar el mensaje.

Otro problema al que se enfrentan los profesionales del marketing del alcance es que la mayoría de los medios están optimizados para llegar a un pequeño porcentaje de espectadores. Algunas personas *nunca* abren el correo basura. Algunas *nunca* ven los anuncios de la televisión. Algunas (de hecho, casi la mitad) nunca han pinchado en un banner de una página web. Por lo tanto, la idea de hacer publicidad una y otra vez dirigida a esas personas resulta bastante problemática.

Algunos profesionales del marketing se preguntan: «Si los mejores posibles clientes ya han comprendido mis anuncios y no les han prestado atención, si repito esos anuncios con frecuencia, ¿no me quedaré con las migajas: con los menos probables, con los menos receptivos, con los más inaccesibles?». La respuesta es «no». No se quedan con las migajas, sino que alcanzan a los posibles clientes más rentables por medio de la frecuencia.

Imagínese el humilde vendedor de palomitas de los partidos de hockey. Deambula por los pasillos acarreando su cesta mientras sube y baja las escaleras. Si pudiera elegir, el vendedor cubriría la mayor cantidad posible de secciones de la grada en lugar de recorrer la misma sección de manera reiterada. Está convencido de que los mejores clientes son los que levantan en seguida la mano. Como tiene el monopolio de las palomitas, se puede permitir el lujo de seleccionar a los clientes, realizar unas ventas fáciles y luego irse a casa. Su rentabilidad no se basa en convertir en consumidores al público que no come palomitas.

Teniendo en cuenta el elevado coste de la frecuencia (cada minuto que pasa en un sector es un minuto que no dedica a un nuevo grupo), y la evidente dicotomía que existe entre los compradores y los no compradores, tal vez se trate de una buena estrategia.

Pero ¿qué pasaría si contara con un equipo de cincuenta vendedores que trabajaran para él? ¿Qué sucedería si pudiera repartir muestras gratuitas? ¿Qué ocurriría si le resultara fácil y barato hablar frecuentemente con los espectadores que no compran palomitas? ¿Qué ocurriría si, una vez que hubiera convertido a una persona a los placeres de las palomitas vendiera al nuevo adepto una caja cada partido durante el resto de la temporada?

Por desgracia, no es muy habitual encontrarse en la posición del vendedor de palomitas. Lo más probable es que usted venda un producto más complicado en un mercado mucho más saturado. Si es así, solo podrá ganar la batalla si encuentra la manera de hacer que su frecuencia sea más efectiva. El marketing del permiso le ayudará a conseguirlo.

El permiso fortalece la frecuencia

El marketing del permiso es la herramienta que hace que funcione la frecuencia. Pero antes de entrar en detalles de por qué sucede así, es importante hacer un inciso en el tema y explicar un poco más a fondo cuál es la naturaleza de la confianza. Estos son algunos ejemplos de marcas americanas fiables que han sabido dar los pasos necesarios para ganarse la confianza del cliente: Crisco, Tabasco, Campbell's, Vaseline y Arm & Hammer.

Si usted es como la mayoría de norteamericanos, es probable que tenga todos esos productos en casa. Fueron lanzados al mercado hace cincuenta años. ¡Cincuenta años! No son los mejores productos, ni los más recientes, ni los que están más de moda o, ni siquiera, los más baratos. Se trata de productos que eligió porque confiaba en ellos.

¿Por qué confía en ellos? Pues por la frecuencia. Porque lleva muchos años visualizando sus anuncios, los ha encontrado en restaurantes (e incluso en galerías de arte), los ha consumido en la casa de sus amigos y, en general, se ha visto inundado por mensajes frecuentes sobre su calidad y fiabilidad.

Ahora todas estas marcas han llegado a un punto muerto. Hacen relativamente poca publicidad y las campañas que lanzan no resultan demasiado innovadoras ni agresivas. Pero como han recurrido a la frecuencia durante más de cincuenta años de manera concentrada y consistente, han tenido un impacto enorme en usted y en casi todos los demás consumidores de este país.

Como son confiables, también resultan rentables. De hecho, en prácticamente todas las industrias, *la marca más confiable también es la más rentable*. La frecuencia condujo a la toma de conciencia, la toma de conciencia a la familiaridad y la familiaridad a la confianza. Y la confianza, casi sin excepción, conduce a la rentabilidad.

Pero ¿qué pasa si no eres Vaseline? ¿Qué pasa si su producto no es un pedazo de nuestra cultura y necesita generar esa confianza?

La necesidad de la frecuencia en la publicidad implica que usted no puede comercializar un producto en un solo golpe, sino que se trata de un proceso interactivo, una estrategia que necesita tiempo, persistencia y ajustes continuos. Esto nos permite vislumbrar una nueva forma de concebir el marketing que puede ir en contra de la forma como se piensa que funciona y de nuestras expectativas sobre cómo se hacen las cosas.

Una buena manera de entender esta afirmación es recordar su época escolar. Durante

generaciones, la escuela primaria ha servido como una ventana al modo en que funciona nuestra cultura. Hace doscientos años, la gente trabajaba en la artesanía. Contaba con pocos dispositivos mecánicos, confeccionaba unos pocos productos a la vez y producía objetos únicos y de muy alta calidad.

La escuela también era algo parecido. La escuela de una sola aula era el dominio de un único talento individual. Su tarea consistía en ocuparse de manera individual de cada alumno y, después de unos años, forjaba un grupo de alumnos que realmente había aprendido algo.

Entonces llegó la Revolución industrial y cambiamos nuestros hábitos de trabajo para incluir las fábricas, y ese cambio se infiltró en nuestro concepto de escuela. En lugar de depender de un único individuo que formaba a un grupo de estudiantes, construimos fábricas escolares.

Cada aula es como el cubículo de trabajo de la cadena de montaje de una fábrica. Los escritorios están alineados en filas. Los maestros enseñan siguiendo un currículo estandarizado. En lugar de ser gratificados como artesanos, son contratados por su capacidad para seguir las instrucciones. Y, al final de cada semestre, los alumnos avanzan hasta la siguiente parada de la línea de montaje.

Los estudiantes que no encajan en su «lote» en la línea de montaje se colocan en programas especiales. Los alumnos que no cumplen los estándares de calidad establecidos por una instalación centralizada de control de calidad son castigados, reparados o rechazados. El sindicato de maestros, al igual que el sindicato de trabajadores del automóvil, presiona para conseguir una mayor estandarización y una mejora en la protección del trabajo.

Las escuelas no han cambiado mucho, pero sí lo ha hecho el marketing. El marketing ya no puede funcionar como si se tratara de una serie de acontecimientos en los que el siguiente anuncio queda aniquilado y el resultado es un repunte medible en las ventas, sino que los profesionales del marketing más brillantes han convertido la publicidad en un proceso interactivo. Utilizando las relaciones, así como la frecuencia y el permiso, ahora resulta rentable realizar un cambio fundamental en la cadena de montaje/perspectiva de los acontecimientos hacia un proceso a largo plazo, un programa ajustado continuamente que haga zigzags y que se desarrolle y se adapte.

Ya no se trata de «emitir un anuncio el martes y ver cómo suben las ventas el miércoles». Los anunciantes no tienen la capacidad de interrumpir a suficientes consumidores como para conseguir rentabilizarlo como hacían antes.

En un mundo lleno de personalización masiva, de productos de alta velocidad y mensajes que se difunden con todavía más rapidez, los consumidores actualmente no quieren que haya un enfoque estándar por lotes. De igual forma que ahora los consumidores exigen más personalización (desde un centenar de tipos de café en Starbucks a miles de modelos distintos de Nike), existen más probabilidades de que respondan a la publicidad que es frecuente, concentrada y personal.

¿Resultó más eficiente crear artículos por lotes? Sin lugar a dudas. Como probablemente también resultó más eficiente educar a los niños en lotes. Pero los tiempos de alta demanda y oferta limitada ya han pasado. Ya no estamos compitiendo para ver quién puede construir las fábricas que puedan suministrar al mundo entero.

Ahora estamos inmersos en un juego nuevo. Un juego en el cual el suministro limitado es la atención, no las fábricas.

Crear valor a través de la interacción es mucho más importante que resolver el problema del consumidor en treinta segundos. Así que si puede obtener el derecho a comunicarse con permiso, acaba de conseguir el derecho a aplicar la frecuencia. Y, como hemos visto, ese es el Santo Grial del

marketing.

Muchos profesionales del marketing se sienten incómodos con este cambio. Pero otros lo adoptan y, como consecuencia de ello, obtienen notables beneficios.

El marketing del permiso no es un método de marketing basado en el «apunten, disparen, fuego». En su esencia, va en contra de la mentalidad tradicional sobre la publicidad. Durante los años cincuenta y sesenta, los grandes vendedores sabían interrumpir a los usuarios. Sabían cómo diseñar una campaña que llamara la atención y, en unos pocos segundos, eran capaces de transmitir una idea básica. Pasaron mucho tiempo integrando la interrupción a su marketing y luego consiguieron que sus ideas fueran lo bastante simples como para poder ser comunicadas en el poco tiempo del que disponían.

Y, lo que resulta igual de importante, tuvieron las agallas necesarias de utilizar la frecuencia para que sus anuncios funcionaran. Esos anuncios memorables del escarabajo VW eran frecuentes y constantes. Los anuncios de atún Starkist y de Frosted Flakes eran omnipresentes. Los profesionales del marketing de masas tenían una solución a nuestros problemas y fueron adiestrados para introducirla una y otra vez en nuestros hogares. Todos recordamos estas campañas de publicidad clásicas porque nos las ofrecieron con una frecuencia masiva en un ambiente que presentaba una cantidad de ruido mucho menor de la que tenemos hoy.

El marketing del permiso permite alcanzar la misma eficacia. Fomenta el compromiso y la frecuencia que hizo que hace años el marketing funcionara. Pero reemplaza la interrupción continua por la interacción permanente.

¿Qué pasaría si la frecuencia fuera gratuita? ¿Qué ocurriría si pudiera traspasar el bullicio y saber que el destinatario de su próximo mensaje publicitario fuera a prestarle atención? ¿Qué pasaría si supiera que en vez de centrar su publicidad en el chisporroteo pudiera hacerlo en aquello que es fundamental?

¿Se acuerda del profesor de cálculo? Si cuenta con los alumnos adecuados y están debidamente motivados por un deseo genuino de aprender (o de obtener una matrícula de honor), tiene permiso para impartirles lecciones con frecuencia. No tiene necesidad de pasar demasiado tiempo contando chistes, poniéndoles películas o haciendo excursiones al campo. Ya ha captado su atención.

Ahora, como sabe quiénes son y qué es lo que quieren, puede entablar un diálogo con ellos. Puede aprender lo que saben y lo que no saben. Puede entregarles las piezas que les faltan. Puede usar la frecuencia para hacer que llegue un mensaje a su hogar.

El poder que proporciona la frecuencia es, obviamente, enorme. La única barrera que se encontró fue su ineficiencia. Pero gracias al marketing del permiso, por primera vez en este escenario de creciente desorden, la frecuencia resulta eficaz y eficiente.

Todo vendedor directo y todo vendedor por catálogo poseen una lista de primera categoría. Se trata de la lista de personas que adquieren más productos en proporción que el resto de la población. Cuando el catálogo de J. Peterman o de Lands' End llega a la puerta del cliente que se encuentra en la lista, este le presta atención. Se hacen pedidos. El posible cliente confía en el vendedor y le compra cosas. Sin darse cuenta, estos profesionales del marketing directo han cimentado una relación con estos clientes basada en el permiso. ¿Resulta sorprendente que compren más?

¿El permiso es algo manifiesto? ¿El consumidor expresó: «Por favor, adelante, envíeme catálogos»? Bueno, no del todo. Pero mediante la compra a través de estos catálogos, de la

recompensa de las frecuentes interrupciones con adquisiciones reiteradas, estos consumidores ahora esperan recibir el catálogo. Han decidido que el catálogo les resulta pertinente y se abstienen de realizar compras hasta que no llegue el próximo catálogo.

Imagínese cuánto mejoraría la lista si hubiera unas compensaciones explícitas y un permiso manifiesto en lugar de la relación tan sutil que existe hoy en día.

El marketing del permiso es un proceso disciplinado que permite a cualquier comercializador conseguir el mismo nivel de atención y efectividad con sus posibles clientes. Como crea abiertamente beneficios a cambio de obtener permiso y luego cumple con las promesas que ha realizado, casi todo vendedor puede aumentar de forma espectacular la eficacia de su frecuencia... y entregarla a un menor coste.

En esencia, el marketing del permiso toma la eficiencia que emana como consecuencia de haber captado la atención de los posibles clientes y convierte el ahorro en frecuencia. Una vez que usted sabe que la gran mayoría de personas a las que pretende vender un producto *desean* tener noticias suyas, la frecuencia comienza a adoptar un aspecto muy atractivo. Y cuando se puede utilizar el poder de los nuevos medios para entregar esa frecuencia de forma gratuita, usted se anota un tanto.

El mayor secreto que encierra Internet es que es inherentemente un medio de marketing directo. De hecho, Internet es el medio de marketing directo más extraordinario de todos los tiempos. En los próximos capítulos veremos hasta qué punto la Red ha triunfado por encima de la interrupción a la gente.

El correo electrónico es una de las principales razones por la cual los usuarios utilizan Internet. Y el correo electrónico suministra frecuencia de manera gratuita. El marketing del permiso le posibilitará recoger los frutos de esa frecuencia.

Y, una vez más, las encuestas de marketing demuestran que las personas son propensas a patrocinar a las empresas en las que confían. Los consumidores albergan sentimientos muy intensos hacia muchas de las marcas y servicios que hay en su vida y, generalmente, la confianza es el requisito previo esencial.

¿De dónde procede la confianza? La confianza procede de la frecuencia. Pero antes de que la frecuencia se convierta en ventas se debe convertir en permiso. En permiso para comunicarse, en permiso para personalizar, en permiso para instruir. Y el permiso está a un paso de distancia de la confianza.

Los cinco niveles de permiso

¿Quiere patatas fritas con la comida, señor?

Hace diez años el lechero del barrio era un concepto de marketing sumamente anticuado. Solo se utilizaba para hacer chistes sobre mujeres casquivanas. Hoy, sin embargo, el lechero ha vuelto a hacer su aparición. La compañía Streamline entrega la cesta de la compra a domicilio. El Columbia Record Club envía CD. Y sí, el lechero entrega la leche. Todos ellos sin haber preguntado.

No todos los permisos se obtienen de la misma manera. ¿Recuerda cuando tuvo «una cita» en primaria? Quería decir que tenía permiso para cogerse de la mano, pero solo a veces y solo si no había demasiada gente a su alrededor.

Se trata de un nivel de permiso un poco diferente si lo comparamos con el de los novios durante la época universitaria.

El objetivo del profesional del marketing del permiso es conseguir que los consumidores asciendan por la escalera del permiso, haciendo que pasen de ser extraños a ser amigos, para convertirlos finalmente en clientes. Y de ser clientes a ser clientes leales. Tras cada peldaño que suben por la escalera, crece la confianza, aumenta la responsabilidad y se disparan las ganancias.

Existen cinco niveles de permiso. El nivel de permiso más alto se denomina nivel «intravenoso». El quinto y más bajo se denomina nivel de «situación». Estos son los cinco niveles en orden de importancia.

1. Intravenoso (y modelo de «compra con aprobación»).
2. Puntos (modelo de responsabilidad y modelo de probabilidad).
3. Relaciones personales.
4. Confianza en la marca.
5. Situación.

Existe un sexto nivel, pero es tan bajo que ni siquiera me referiré a él como un nivel. Se llama spam (publicidad no solicitada), y hablaremos de él al final.

El nivel de permiso intravenoso

El nivel de permiso más alto se denomina «intravenoso». Es la situación en la que uno se encuentra en la unidad de cuidados intensivos con una aguja en el brazo y una bolsa de medicina goteando

en sus venas.

Su médico obtiene su permiso por escrito para inyectarle lo que quiera en su botella. No solo puede seleccionar y administrar el fármaco, sino que también puede cobrarle por el tratamiento y espera que usted pague por haberlo recibido.

Un profesional del marketing que ha logrado el permiso de su cliente por vía intravenosa está tomando decisiones de adquisición en nombre de los consumidores. El privilegio es enorme, pero la desventaja resulta significativa. Si los cálculos del vendedor son erróneos o, peor aún, si abusa de la autorización, esta será cancelada en un santiamén.

Los terriblemente rentables bufetes de abogados de la década de los ochenta amasaron su fortuna a través de este nivel de marketing del permiso. Las acaudaladas corporaciones les entregaron cheques casi en blanco, acompañados del permiso para participar en actividades que fueran en interés de la empresa. Además, no preguntaron qué costaba nada ni cuestionaron las facturas por sus servicios de asesoría legal.

Algunas de esas firmas alimentaron y cuidaron este permiso y se convirtieron en empresas multimillonarias. Otros abusaron de él y vivieron por todo lo alto durante un tiempo. Sin embargo, para su inexplicable sorpresa, las empresas recobraron el juicio y empezaron a cuestionar lo que estaba pasando.

Hace cincuenta años tal vez el participante más rentable del mundo editorial era el Club del Libro del Mes. ¿Por qué resultaba tan rentable? Porque tenían permiso para elegir un libro y enviarlo, acompañado de la consiguiente factura, a millones y millones de personas. El club se asemejaba a los clubes del libro que existen hoy, pero había menos opciones y la mayoría de los destinatarios aceptaba el libro seleccionado.

El comité de selección del libro estaba compuesto por literatos de renombre, y se consideraba un honor formar parte de su consejo. El público básicamente les dio un amplio permiso para elegir por ellos y enviarles el libro que hubieran escogido.

Una estrategia de marketing inteligente y su gusto exquisito les había otorgado el derecho a elegir, imprimir, enviar, y cobrar libros a un público que estaba ansioso por leer sus selecciones. Con esta base de permiso intravenosa, la junta del club disfrutó de un poder enorme. Una selección importante podría marcar la carrera de un autor. El club tampoco tenía miedo a utilizar este poder. Redujeron notablemente sus costes adquiriendo libros por una cantidad mucho más pequeña de lo que costarían en una librería. Pero los vendían, por supuesto, casi al precio completo.

Actuando en nombre del consumidor, trataron con gran cuidado el permiso que se les concedió y construyeron todavía más permiso desde la base. Únicamente la fragmentación de intereses estadounidenses, junto al reinado malvado de la televisión, fueron capaces de conducirles a la disminución final de su poder.

El personal de Poland Springs disfruta de ese mismo nivel de permiso con la máquina de agua de nuestra oficina. Los sistemas de reposición automática permiten a los vendedores de calefacción por gasoil y a otros invertir dinero por adelantado para conseguir permiso y luego extraer beneficios durante años a cambio de no violar la confianza que hemos depositado en ellos.

Las suscripciones a las revistas son otro buen ejemplo de este modelo. Cada número que usted recibe debe pagarlo *antes* de leerlo. Los consumidores otorgan permiso para que cada mes los editores de la revista les envíen un folleto completo de anuncios y de artículos y se comprometen a pagar por adelantado.

¿Por qué alguien haría una cosa así? ¿Por qué renunciar a tanto control y permitir que alguien más se beneficie de este nivel de confianza?

La primera razón, que cada vez resulta más importante, es el ahorro de tiempo. Streamline fracasaría si los Estados Unidos volviera a tener a un cónyuge en casa todo el día. En lugar de pagar a Streamline para que recogiera la compra, la ropa de la lavandería y las fotografías, usted podría dedicar unas horas a realizar esa tarea y así ahorrarse unos dólares por hacerlo personalmente. Pero como Streamline puede ahorrar al consumidor un recurso tan preciado, pagamos encantados una bonificación a cambio del tiempo que ahorramos.

La segunda razón es el ahorro de dinero. En muchas industrias, el gasto en marketing es el concepto más caro de las mercancías. Una revista puede tener que pagar tres veces más por estar en los estantes de los kioscos que por enviarse mediante una suscripción. El depósito automático de su cheque de la paga cuesta mucho menos que llevarlo a una casa de cambio de cheques.

Esta estrategia de ahorro se puede encontrar en una amplia gama de áreas. Por ejemplo, a cambio de eliminar el riesgo y ahorrarse los gastos de ventas, Procter & Gamble ofrece a Wal-Mart un gran descuento en el detergente Tide. P&G tiene acceso completo a la base de datos de la caja registradora de Wal-Mart y distribuye el nuevo detergente Tide a las tiendas Wal-Mart sin ni siquiera recibir una orden de compra.

Al conceder permiso a P&G para vender Tide en cualquier establecimiento Wal-Mart cada vez que lo deseen, Wal-Mart ahorra tiempo y dinero.

La tercera razón es un poco más sorprendente. Muchos consumidores firman conceder un permiso intravenoso porque no les gusta verse en la obligación de tomar una decisión. El Club del Libro del Mes prácticamente garantiza que usted podrá leer lo que todo el mundo ha estado leyendo. El paciente que está ingresado en el hospital no quiere comparar medicamentos.

A medida que los ordenadores hagan cada vez más fácil que los vendedores comprendan y cataloguen la multitud de matices individuales que existen entre cada cliente, esta razón será cada vez más importante. Cuanto mayor sea el éxito del profesional del marketing en la selección de productos que sean pertinentes para nuestra vida, más probabilidades habrá de que estemos dispuestos a dejar que ellos escojan.

La cuarta razón es evitar que se agoten las existencias. El lechero se asegura de que nunca nos quedaremos sin leche. Lo mismo sucede con el tipo que repone la máquina del agua. Las oportunidades en este campo son enormes. Imagínese una impresora láser (conectada a la Red, por supuesto) que solicite automáticamente los cartuchos del tóner mediante el correo electrónico cuando se estén agotando. O un coche que se ponga en contacto con la fábrica a través del circuito de telefonía móvil cuando llegue el momento de que envíen a alguien para hacerle la puesta a punto en la entrada de su garaje mientras usted y su familia están durmiendo.

La idea de la reposición automática se puede ampliar en más formas a medida que la tecnología consigue que cada vez resulte más fácil ejecutar estos sistemas. ¡Por lo tanto, se puede vender prácticamente cualquier producto a través de una suscripción!

No me sorprendió descubrir que Gateway acabara de anunciar la venta de ordenadores a través de una suscripción, un concepto que llevo vendiendo varios años. En lugar de comprar un ordenador y acarrear con los riesgos, usted solo debe pagar 49 dólares al mes y cada dos años se lo actualizan por el modelo más moderno y brillante. Esperamos que este método se aplique en cada vez más industrias.

Después de todo, es posible que usted no quiera ningún vehículo en particular, sino que lo que desea es disponer de un medio de transporte fiable. Por consiguiente, en vez de alquilar un automóvil durante un período determinado de tiempo, podría pagar una cuota mensual a Ford y concederle permiso para que le entregue cada día en la puerta de su garaje el vehículo adecuado, con el depósito de gasolina lleno y en perfecto estado. Mientras Ford cumpla con su parte del trato, usted estará dispuesto a escuchar cualquier nueva oferta que decidan hacerle.

Adquisición mediante aprobación

Por supuesto, no todo el marketing intravenoso es así de automático. Existe un segundo nivel llamado «adquisición mediante aprobación». En este modelo, se requiere un segundo nivel de autorización antes de que el consumidor llegue a desembolsar dinero. Esto es algo mucho más común que una estrategia intravenosa completa y, sin duda, estoy convencido de que se ha acogido alguna vez a este modelo.

Cuando Columbia Record Club elige un disco para usted, por ejemplo, le envían una notificación explicándole cuál será la selección automática del próximo mes. Si usted opta por decir «no», no se la mandan. Si han adivinado de forma correcta sus deseos, el disco le llega automáticamente.

Los vendedores muchas veces llaman a esto una «opción negativa». A menudo se utiliza con gran éxito por los programas de continuidad, aunque a veces no se lleva a cabo de la manera adecuada. Las tarjetas de crédito, por ejemplo, han hecho posible que a los profesionales les resulte muy sencillo obtener un nivel importante de permiso con la facturación automática. El problema surge cuando un profesional alberga la esperanza (e incluso el ansia) de que el consumidor olvide que le dio esta autorización de opción negativa y entonces genera muchos años de ingresos sin entregar nada a cambio.

¡Los clientes más rentables de Prodigy durante su apogeo, por ejemplo, fueron las personas que se dieron de alta con una tarjeta de crédito y nunca utilizaron el servicio! Un mes tras otro, los consumidores pagaron una cuota por algo que no utilizaron y, como se añadía automáticamente a una cuenta asociada a la tarjeta de crédito, muchos no se percataron de ello (de hecho, existen decenas de miles de personas que han estado pagando la factura durante más de una década).

Cendant (antes CUC) ingresa una importante cantidad de dinero recurriendo a la misma técnica. Los consumidores se apuntan a la Ventaja del Comprador o a otros clubes de compra y pagan una cuota anual de 49 dólares para participar. Gracias a su excelente marketing han sido capaces de atraer a decenas de millones de miembros. Sin embargo, en lugar de trabajar con denuedo para actualizar el permiso en cada paso, estos profesionales del marketing muchas veces recurren a la invisibilidad del pago mediante la tarjeta de crédito con el fin de generar unos ingresos anuales.

Prodigy, Cendant y otras empresas están desperdiciando una excelente oportunidad de permiso. Ya han hecho la parte más difícil. Han conseguido acceder al consumidor y a su tarjeta de crédito y tienen derecho a aumentar las ventas a los consumidores de una manera focalizada, pertinente y esperada. El reto está en utilizar este permiso para actualizar la cantidad de atención y de beneficios

que se pueden obtener.

Pero la adquisición mediante aprobación es mucho más que la opción negativa. Un vendedor de Nordstrom, por ejemplo, a menudo obtiene permiso para llamar o para escribir cuando entra un artículo en especial. Un dependiente cualificado de una librería podría recordar las preferencias de sus clientes y llamarles cuando llegue la nueva novela de Elmore Leonard.

[Amazon.com](https://www.amazon.com) tiene la intención de cimentar el siguiente nivel de su negocio en torno a la adquisición mediante aprobación. Al conocer cuáles son las necesidades y los deseos de sus clientes, y al obtener el permiso para hablar con ellos, puede utilizar el filtrado colaborativo —utilizando un ordenador para calcular la probabilidad de que algún nuevo producto nos guste basándose en nuestras últimas compras— para avisarnos de que tienen un libro que tal vez nos gustaría adquirir. ¡Incluso pueden llegar a utilizar (ah) a un ser humano para hacer esas recomendaciones!

En muchos aspectos, la adquisición mediante aprobación es la forma más poderosa de permiso que muchos comerciantes puedan llegar a conseguir. Aunque carece de la sensualidad del permiso intravenoso, proporciona un canal totalmente abierto entre el ocupado consumidor y el vendedor que necesita llegar a él.

A pesar de este elevado nivel de autorización, los consumidores están siempre expuestos a la caza furtiva. El vendedor no puede caer en la complacencia o, peor aún, empezar a aprovecharse del permiso concedido.

Yo solía ser un cliente habitual de una tienda de marcos de la ciudad. Ni siquiera miraba el precio que me cobraban, porque con el tiempo habían aprendido qué era lo que me gustaba y yo había llegado a la conclusión de que siempre me habían tratado justamente.

En una visita reciente al establecimiento, sin embargo, descubrí que otro cliente, uno menos habitual que yo, estaba consiguiendo un mejor precio. El miedo a que ese cliente comprara en otro establecimiento había obligado al propietario a hacerle un descuento.

Cuando vi lo que hacía, me sentí traicionado. No le dije nada, pero al darme cuenta de que estaba siendo castigado por mi lealtad me he vuelto a convertir en un cliente que se preocupa por los precios de los marcos.

Los clientes desean obtener algo más que un buen precio. Quieren una combinación de precio y servicio, así como de seguridad y comodidad. Si esa mezcla es superior a la de su competidor, será capaz de conservar este nivel envidiable de permiso. Pero tenga cuidado de no dar por sentado que disfruta de ese permiso. Si es valioso para usted, también lo es para sus competidores.

A veces, incluso después de haber logrado un permiso intravenoso, deberá ofrecer a los consumidores una serie de incentivos adicionales para que le presten atención.

El nivel de permiso de puntos

El siguiente nivel de permiso son los puntos. Los puntos son un método formalizado y ampliable de atraer y mantener la atención del posible cliente.

¿Se acuerda de la campaña de sellos verdes de S&H? ¡Qué gran idea fue aquella! Cada vez que el cliente compraba un producto en un establecimiento acogido a esa promoción, le entregaban unos sellos. El cliente los lamía y los pegaba en unos pequeños folletos. Cuando llenaba los suficientes

folletos, tenía la posibilidad de recibir un regalo.

Los grandes almacenes utilizaban los sellos como una forma de gratificar la lealtad y de construir frecuencia. Después de todo, costaba muy poco dinero repartir unos cuantos sellos. Pero si el cliente volvía una y otra vez, de repente estos sellos cobraban valor.

Por supuesto, el minorista más avisado utilizaría los sellos verdes para modificar el comportamiento de los consumidores y, en concreto, para gratificar a los consumidores por dedicarle su atención. Por ejemplo, no resulta difícil imaginar que ofreciera una bonificación de sellos verdes a cualquier persona que comprase hoy un par de zapatos de la marca Donna Karan. Aunque no estuviera a punto de comprar un par de zapatos, habrá muchas más probabilidades de que lo haga si a cambio obtengo los puntos que usted me ofrece. La oferta de recibir una compensación a cambio de mi lealtad (y, por extensión, de mi atención) es realmente eficaz.

Piense hasta qué punto resulta más eficiente esto que poner algo a la venta. En lugar de tener que ofrecer un descuento importante (en pocas palabras, un pago en efectivo) sin obtener ningún beneficio a largo plazo, el comerciante puede desprenderse de algunos puntos y no solo captar mi atención hoy, sino también crear un programa que posiblemente funcionará mejor mañana.

Los programas de marketing más brillantes mejoran con el tiempo. No dependen de la novedad para pasar a través del ruido, ni se construyen sobre unos cimientos que en realidad no ofrecen ningún valor a largo plazo. Los sellos verdes funcionaron durante décadas, ya que se basaron en un principio sólido y el concepto estuvo bien ejecutado.

Cuantos más sellos verdes conseguías, más sellos verdes conseguías. Se trata de una tautología esencial de cualquier programa de puntos. Deben estar diseñados de tal manera que cada vez resulte más fácil y convincente obtener más puntos. A los profesionales que siguen una estrategia de puntos les encanta regalar premios, ya que eso significa que el programa está funcionando.

Los sellos verdes se convirtieron en una moneda de cambio. Y, al igual que todas las monedas, adquirieron un valor particular. Los vendedores se vieron en la necesidad de decidir con exactitud cuántas monedas estaban dispuestos a gastar a cambio de captar la atención del cliente y, en última instancia, de realizar una venta.

Este es un componente esencial de un sistema de puntos y una de las razones que explican por qué este nivel de permiso resulta tan emocionante. Resulta casi imposible cuantificar el coste (y el valor) de una campaña de televisión. Poner productos a la venta o pagar a su equipo de ventas para que cuiden su apariencia puede mover más productos, pero resulta esencialmente imposible determinar con exactitud la cantidad de monedas necesaria para conseguir lo que usted desea.

Los puntos resuelven ese problema. Los puntos tienen un coste (en el caso de los sellos verdes, el coste es la cantidad que usted tendrá que pagar a la organización centralizada por cada sello que compre y seguidamente entregue a un consumidor). Y los puntos ofrecen un resultado. Si gasta más puntos, obtiene más resultados. Y esto supone pasar del giro de la ruleta a una ciencia comprobable y predecible.

Mediante la aplicación de una moneda de puntos que sea exactamente congruente con las necesidades de los consumidores a los que pretende llegar, se puede hacer que la oferta resulte más eficiente de manera significativa. Ofrecer a los millonarios recoger su basura de forma gratuita, por ejemplo, es una medida incongruente. No va a atraer a la suficiente cantidad de la gente que usted quiere, ni va a cambiar el comportamiento de los pocos que lo adviertan.

Como cada persona tiene un umbral de atención diferente, los descuentos en efectivo son una

forma tosca de ofrecer puntos. Muchas veces, el descuento se otorga a una persona que podría haber vivido feliz sin él. En otras, el descuento resulta insuficiente para conseguir que un posible cliente ideal le haga una primera compra.

Como los puntos funcionan a muchos niveles, y como se vuelven cada vez más valiosos como una unidad de medida de atención en el tiempo, superan los problemas que presentan un descuento en efectivo o un anuncio de televisión ruidoso.

Cualquier programa de puntos trae consigo un método flexible de compensación para los consumidores que prestan su atención o que compran algo. Resulta bastante sencillo rastrear y gratificar una compra. Hasta la heladería de mi ciudad natal ofrece una tarjeta que regala un helado una vez que has comprado diez. Tras comprobar su tarjeta en cada visita, se puede rastrear con precisión la concurrencia del cliente y generar lealtad y frecuencia.

Sin embargo, gratificar a los consumidores por haber prestado su atención resulta difícil. Demostrar que una persona ha prestado atención es algo complicado, especialmente si la clientela es muy numerosa. Lo peor es la posibilidad de que haya fraude. Si se puede obtener puntos por dejar el televisor encendido o por hacer clic con el ratón, resulta bastante fácil reventar un sistema con gratificaciones sustanciales.

La primera vez que desarrollé las ideas que subyacen al marketing del permiso, seguí mi propio consejo y fundé una compañía que se concentraba en el uso de estas técnicas online. Todo el enfoque de Yoyodyne hacia el marketing del permiso se estructuraba en torno a unos programas de puntos que premiaban a los consumidores por su atención. Ofreciendo participaciones adicionales (puntos) para un gran premio, Yoyodyne fue capaz de captar y de manipular la atención de los consumidores.

Y lo mejor de todo es que el coste de cada punto es cercano a cero. Mediante la creación de una moneda que tiene un alto valor para los consumidores pero un coste muy bajo para los vendedores, hemos descubierto una manera de generar una economía de atención que funciona en todos los casos.

Los resultados son poco menos que extraordinarios. Después de obtener el permiso de un consumidor, Yoyodyne responde con una serie de mensajes de correo electrónico y se concentra en la instrucción del posible cliente acerca del mensaje de un patrocinador.

Por término medio, la compañía obtiene un índice de respuesta del 36 por ciento de estos envíos y con algunas promociones gana más del 60 por ciento. Por ponerlo en perspectiva, compare esto con la típica campaña de correo directo (en el que usted tiene que comprar los sobres, imprimir las cartas y pegar los sellos): alrededor del 2 por ciento se considera excelente.

¿Cómo puede algo tan simple como los puntos desembocar en un aumento de un 1.800 por ciento del grado de reacción? ¿Cómo pueden unos premios prosaicos y unos sorteos sencillos hacer un excelente trabajo a la hora de modificar el comportamiento del consumidor?

La respuesta que con más frecuencia ofrecen los críticos es que los programas de puntos realmente no funcionan. Dicen que pagar a la gente por su atención, o para que emprendan una acción, podría funcionar algunas veces, pero con mucha frecuencia estos programas fomentan que las personas hagan trampas, que lean un anuncio, mas no por las razones adecuadas.

Aunque esto parece lógico, resulta completamente erróneo. En varios estudios auditados y pruebas comparativas, hemos sido capaces de demostrar que los consumidores tienen la misma probabilidad (y en algunos casos más) de realizar una compra y, a continuación, otra nueva que los

consumidores que son interrumpidos a través de los medios convencionales.

Evitar a los «Buscadores de Oportunidades»: todos quieren algo

Tal vez la mayor crítica que se ha vertido sobre las técnicas de marketing del permiso es que la gente cree que atraerá a los temidos «Buscadores de Oportunidades». Por supuesto, todos buscamos las oportunidades, pero en el negocio de las listas de correo un Buscador de Oportunidades (con B y O mayúsculas) es alguien que dispone de más tiempo que de dinero, un no consumidor que se concentra en artículos de bajo margen y no alcanza el nivel de posible cliente ideal en la mayoría de los productos.

Cualquier agente de listas de correo le detallará cuál es el perfil de un Buscador de Oportunidades (y estará encantado de alquilarle sus nombres). Este grupo suele poseer menos ingresos y suele tener más edad que el perfil demográfico ideal en el marketing. No se trata del tipo de perfil por el que babea un profesional que disfruta de un elevado margen.

Lillian Vernon vende a los Buscadores de Oportunidades. J. Peterman no lo hace.

Los Buscadores de Oportunidades entran en un sorteo como locos. A menudo leen boletines de noticias sobre cómo ganar y son los primeros en dejarse engatusar por un esquema Ponzi o por un correo redactado de manera inteligente pero engañosa y falsa sobre revestimientos para viviendas o novedades para la pérdida de peso. Cuando vea a un pobre tipo en la televisión que ha sido embaucado y ha perdido los ahorros de toda una vida, habrá encontrado a un Buscador de Oportunidades.

Una técnica de marketing diseñada para atraer la atención y la lealtad de este grupo no merece mucho la pena. Pero, en realidad, la razón por la que un vendedor obtendrá la participación voluntaria de cualquier grupo siempre se basa en la naturaleza egoísta y codiciosa de los beneficios que ofrece. Los expertos del mercado sostienen que se trata de un fallo inherente en el diseño de una campaña de marketing en torno a esta técnica, ya que atraerá a las personas equivocadas, a las personas que le van a hacer perder el tiempo, pero que no sueltan el dinero.

¿Ofrecer algo de valor inmediato a cambio de la atención siempre da lugar a respuestas procedentes del mínimo común denominador? Mi respuesta a esta cuestión adopta la forma de una pregunta: ¿recopila millas como viajero frecuente?

Si usted es como la mayoría de los individuos pudientes o incluso ricos, lo hará. Se puede permitir esas vacaciones en París, aunque renuncia voluntariamente a su privacidad para permitir que American Airlines (o uno de sus competidores) hagan un seguimiento para saber a dónde vuela.

Además, es posible que incluso lleve una tarjeta de crédito de American Airlines (la tarjeta Citibank AAdvantage es una de las más populares del país). Esta tarjeta comercia con cualquier privacidad que haya donado a cambio de unos kilómetros más.

Con cientos de millones de dólares gastados durante los últimos años en sorteos de marketing, concursos y programas de afinidad, no cabe duda de que funcionan. ¡Pero también es cierto que los Buscadores de Oportunidades no son el núcleo principal de personas que participan!

En una reciente conferencia de ejecutivos, realicé una encuesta. Constaba de dos preguntas:

1. ¿Cuántos de ustedes tienen suficiente dinero en el banco como para pagarse sus propias vacaciones este año?
2. ¿Cuántos de ustedes realizan un seguimiento constante de sus millas como viajero frecuente?

La respuesta a la primera pregunta fue afirmativa en casi el cien por cien. En cuanto a la segunda, también obtuve un «sí», pero descubrí que el público también alteró los horarios de hoteles, los planes de las tarjetas de crédito e incluso las reservas de los vuelos con el fin de maximizar su kilometraje.

Una parte importante de la atracción que producen los programas de millas es que ofrecen a los usuarios una sensación de dominio. Es fácil sentirse avisado sobre la forma en la que se están utilizando las millas. Puede entender e incluso tratar de engañar al sistema.

Al mismo tiempo, American Airlines y otras compañías aéreas han inventado básicamente una nueva moneda, y se trata de una divisa que obtiene a cambio de su atención. Hasta la fecha, sin embargo, las compañías aéreas se han mostrado muy toscas a la hora de aprovechar ese permiso.

Por ejemplo, American Airlines sabe que solo vuelo a San Francisco. Se lo he explicado cada vez que lo hago y tienen grupos de ordenadores que saben a dónde voy (y no solo yo, sino usted también). Sin embargo, los correos que entran en mi paquete de viajero frecuente cada mes son idénticos a los de mi vecino, que solo viaja en autobús (y utiliza su tarjeta de crédito para obtener las millas y las cambia por estancias en hoteles).

¡Qué forma de desperdiciar mi atención! Si me enviaran cupones para restaurantes de San Francisco o la oportunidad de comprar una guía o de alojarme en un hotel especial, eso tendría un notable efecto en mí. En su lugar, han acumulado una enorme base de permiso y están desperdiciando una parte importante de ella.

Sí, es difícil y costoso conseguir que alguien se inscriba y se sienta fascinado por un programa de puntos. Sí, es poco probable que obtenga más inscripciones de las que han conseguido las líneas aéreas. Pero para aquellas industrias en las que se puede implementar un programa de puntos es una forma muy barata de atraer y de conservar exactamente a las personas adecuadas.

A veces, hasta los vendedores más inteligentes caen en la trampa de proyectar sus propias necesidades y deseos en la población en general. Tal vez *usted* no cruzaría la calle para ganar miles de dólares o incluso una camiseta, pero hemos visto que los consumidores muchas veces quieren sentir el reconocimiento y el escalofrío que les produce ganar por haber participado en estos programas.

Al igual que la campaña de sellos verdes de S&H, el programa de millas de viajero frecuente disfruta de un notable éxito porque los consumidores pueden obtener cada vez más descuentos y premios. Y la naturaleza incremental de este programa permite que una gran cantidad de personas pueda participar de una manera rápida y sencilla.

Gtech, el principal creador de la lotería y de los billetes de lotería, ha descubierto algo formidable. Cuando un premio de la lotería supera un determinado nivel (alrededor de los cinco millones de dólares), participa una nueva masa de jugadores. ¿Alguna vez ha comprado un boleto de lotería? La mayoría de los lectores de este libro lo han hecho. Pero solo apostaré por los grandes premios.

Si la gratificación es lo suficientemente grande, si la participación es lo bastante sencilla, si las probabilidades parecen lo suficientemente buenas, si existe la suficiente confianza, casi todo el mundo quiere ganar algo. Casi todo el mundo quiere ahorrarse un dólar.

Mi ejemplo preferido es el de la aerolínea que trataba de crear un centro de operaciones en Arabia Saudita. Su meta era conseguir que los viajeros muy ricos (y muy ocupados) alteraran sus planes de viaje e hicieran una conexión a través de Arabia Saudita. Su solución fue muy sencilla. Entregaron un Rolls-Royce cada día a un afortunado pasajero de primera clase.

Me parece que algunos millonarios invertirían su activo más valioso —el tiempo— con el objetivo de ganar un premio que probablemente se podrían permitir si quisieran. Sin embargo, la promoción funcionó y lo hizo a lo grande.

Entonces, ¿por qué funcionan? Según la experiencia que he vivido en mi empresa, porque los consumidores se lo pasan bien. Se sienten inteligentes. Perciben que tienen el control. Se sienten seguros. Les gusta recibir correos personales y no correos electrónicos generales (para ellos, toda la interacción es esperada, personal y pertinente, por no mencionar que también es única).

Los participantes de Yoyodyne tienen el doble de probabilidades de poseer un título universitario que la población en general. Se trata de personas inteligentes a las que les gusta que les recuerden que lo son. También les gusta tratar de engañar al sistema. La promoción que está basada en un programa de puntos puede hacer todas esas cosas.

Los programas de puntos se pueden dividir en dos categorías: el que se basa en la responsabilidad y el que se basa en la probabilidad.

El modelo de puntos basado en la responsabilidad

En los programas de puntos basados en la responsabilidad, cada punto que se entrega tiene un valor real. Un sello verde o una milla como viajero frecuente es algo que realmente merece la pena y usted puede cambiarlo por algo. Eso está garantizado.

La buena noticia es que a los consumidores les gusta esto. Así se elimina el miedo a que se produzca un fraude o una estafa y hace que a un consumidor le resulte fácil sentirse como si estuviera progresando hacia la consecución del premio que le llevó a inscribirse en un primer momento.

Lo desventaja está en el coste para el vendedor. Si cada punto ganado cuesta dinero, entonces el precio que supone modificar el comportamiento puede ser significativo. En el último recuento, por ejemplo, las líneas aéreas acarreaban miles de millones de dólares en concepto de responsabilidad como resultado de sus programas. Si se permitiera canjear todas las millas, no habría espacio para los pasajeros de pago y las líneas aéreas entrarían literalmente en quiebra.

La manera en la que un vendedor afronta este problema tiene un impacto enorme sobre la validez del programa. Las líneas aéreas, por ejemplo, se han visto en la obligación de limitar drásticamente el número de asientos disponibles para los viajeros frecuentes. Esta, desde luego, no era la intención original del programa y ahora, a todos los efectos, las compañías aéreas están regalando millas que no tienen ninguna intención de volver a canjear. Se está empezando a percibir como si se tratara de un esquema piramidal, en el que los nuevos usuarios están financiando los

viajes de los originales.

Mientras que los consumidores no pierdan la fe en el programa, este seguirá prosperando. Las compañías aéreas están respondiendo a la ansiedad de algunos consumidores dejando más asientos disponibles en más vuelos en el último minuto, lo que mantiene su base de pago, pero ofrece todavía a los consumidores la confianza de que realmente existe una olla de oro al final del arco iris.

Algunos programas basados en la responsabilidad no proveen de ninguna gratificación. En su lugar, los consumidores trabajan para obtener mayores descuentos en futuras compras, pero estos descuentos aún conducen a gratificaciones de autoliquidación. ¡Si compran tres cajas de cereales Cheerios obtienen un magnífico disco volador por solo tres dólares en gastos de envío! Afortunadamente, los tres dólares muchas veces cubren el coste total de los gastos de envío, la entrega y el disco volador.

Las primas de autoliquidación o los descuentos proporcionan cierto brillo y, al igual que los anillos decodificadores que nuestros padres recibían en la década de los años cincuenta, algunas veces funcionan. El verdadero riesgo viene cuando el consumidor no valora demasiado el artículo. Cuando esto sucede, los puntos no sirven de nada.

Como el valor marginal de otro punto es significativo, está implícito en el modelo de responsabilidad que la prevención del fraude es un factor esencial de este proceso. Hay grandes ejemplos de fallos en el sistema en los que se puede ganar más millas de lo que cuestan en el precio real del billete. Los consumidores avisados respondieron acumulando millas y alterando la intención del sistema.

Una manera de que los profesionales del marketing se esfuercen por evitar el fraude es que se concentren en las compras reales y compensen pocas veces o nunca a los consumidores a cambio de su atención.

Si se gratifica a los consumidores a cambio de su atención, y la gratificación es lo suficientemente tangible, el consumidor puede falsificar la atención, o contratar a un sustituto, o bien programar un ordenador para engañar al sistema. Esto resulta muy poco probable en el modelo de puntos basado en la probabilidad, pero resulta fácil advertir cómo el método de la responsabilidad puede dar lugar a esto.

El modelo de puntos basado en la probabilidad

El modelo de puntos basado en la probabilidad es casi inverso al modelo que se basa en la responsabilidad. Los consumidores no tienen la sensación de que está garantizada la gratificación, sino de que disfrutan de más probabilidades de *ganar* un premio. Es algo así como tener muchos billetes de lotería, de forma gratuita, a cambio de demostrar un tipo de comportamiento deseado.

La principal ventaja que ofrece el modelo basado en la probabilidad es que el coste de un punto más es básicamente cero. Si el premio es fijo (ganar un millón de dólares o un coche), entonces inflar el número de inscripciones no cuesta nada al vendedor.

La mayor desventaja que presenta está directamente relacionada con la ventaja: si el consumidor no cree que tiene oportunidad de ganar, no va a querer participar. Y yendo un poco más allá, si no

resulta divertido seguir jugando, va a abandonar.

Así que el reto al que se enfrenta el profesional del marketing que sigue un método basado en la probabilidad es crear una serie de eventos, promociones e interacciones que luchen contra la compresión que está establecida. Al subir constantemente las apuestas y al aumentar las probabilidades de ganar y hacer que los premios sean más convincentes, los profesionales que siguen el modelo de la probabilidad pueden mantener el interés y continuar modificando el comportamiento de los consumidores objetivo.

Una vez que el premio del sorteo supera los cinco millones de dólares, atrae a un público por completo diferente. De repente, un perfil demográfico totalmente nuevo se concentra para ganar el premio: médicos, abogados y otros hogares que disfrutan de ingresos medios y altos comienzan a darse cuenta de que un premio de esa magnitud podría llegar a cambiar su vida.

Los programas de puntos que se basan en un factor de probabilidad deben hacer lo mismo. El premio debe cambiar tanto la vida y ser tan pertinente para un consumidor en particular que tiene que atravesar todo el bullicio, hacer que la gente desee inscribirse y, lo más importante, conducir a la frecuencia.

Cuando funciona, resulta realmente efectivo. En la promoción para navegar por la Red de Yoyodyne, Get Rich Click, el consumidor medio visita más de cinco sitios web que seleccionamos para ellos. En EZSpree, nuestra promoción de compras, el consumidor medio visita seis tiendas, hace clic en más del 20 por ciento de ellas y un 14 por ciento total de los participantes se adelantó e hizo una compra en línea a través de la promoción.

Estas cifras son órdenes de magnitud superiores a otras conductas propias de los consumidores en la Red, y las razones son simples:

1. Nadie participa en una promoción pensando que va a perder.
2. Nadie abandona una promoción cuando está empatado en el primer lugar.
3. El miedo a perder porque no se tienen suficientes puntos es mayor que el coste de atención proveniente de actuar de la forma que pide el vendedor.
4. Si la interacción es divertida y positiva para el ego, es probable que el consumidor siga participando.

Cuando piense en los programas de puntos para su empresa, tenga en cuenta varios factores. El primer desafío es construir una curva de compensaciones ascendente para asegurarse la lealtad. American Airlines ofrece muy poco a las personas que vuelan una vez cada pocos meses, pero en cuanto el cliente se deja ver un poco más a menudo, empiezan a aparecer las mejoras a la clase *business* y otros beneficios.

En segundo lugar —y esto es crucial— el programa debe estar diseñado basándose en un permiso abiertamente específico. Los consumidores deben entender desde el primer día que el vendedor estará observando sus acciones y va a utilizar sus datos para enviarles mensajes focalizados, pertinentes y personales.

Sin el permiso, la gratificación al consumidor vale mucho menos para el comerciante. Así que es importante definir el permiso con mucho cuidado. ¿Es transferible? American Airlines sabe muchas cosas de ti y, por lo tanto, ¿qué pueden hacer con esos datos? El objetivo es evitar sorprender a los consumidores e interactuar con ellos mediante el envío exclusivo de mensajes que esperan recibir.

La tecnología permite aplicar una serie de híbridos. Estos son menos explícitos que los programas

de puntos, pero abarcan muchos de los mismos beneficios.

Catalina, por ejemplo, ha colocado un ordenador en más de un 80 por ciento de todos los supermercados de los Estados Unidos. El ordenador monitoriza los códigos de barras UPC de cada compra realizada por cada consumidor en ese establecimiento. También toma nota del código de barras de la tarjeta de cobro de cheques o de la tarjeta de descuento de dicho establecimiento.

¿Qué puede hacer con esos datos? Usando una impresora especial que se encuentra conectada en cada caja, puede imprimir una serie de cupones diseñados solo para usted. Si usted compra Häagen-Dazs, por ejemplo, puede imprimir un cupón Ben & Jerry. Después de todo, ¿a quién mejor se le puede entregar el cupón si ese alguien acaba de demostrar que le gusta esta categoría?

Por supuesto, Catalina puede ir mucho más allá. Una vez que ha utilizado su tarjeta de bonificación, ya saben quién es usted, dónde vive, cuánto dinero gasta en la tienda cada semana y qué productos suele comprar.

Ahora bien, el permiso que concedió cuando completó el formulario y comenzó a utilizar la tarjeta de bonificación no les garantiza claramente el derecho de seguir adelante y de hacer un seguimiento de todo esto. Por otro lado, se retiran discretamente para no sorprender al consumidor con ingeniosos trucos de manos (como el envío de una carta de felicitación a su casa cuando se dan cuenta de que hace unas pocas semanas usted y su marido estaban comprando alimentos y pañales de talla uno para su bebé).

En su afán por hacer que las ofertas sean pertinentes y personalizadas, Catalina puede variar el número de «puntos» que ofrecen. Por ejemplo, para ellos resulta fácil dar a los clientes muy fieles de Kellogg's un cupón más grande para los cereales Quaker Oats que el que entregan a una persona que solo acude esporádicamente al establecimiento.

Pueden alterar los puntos según el lugar donde viva, según la cantidad que compre, o incluso, en un bucle completamente cerrado, según la frecuencia con la que ha canjeado sus cupones en el pasado. Si hace caso omiso de algunos cupones seguidos, ellos podrían comprobar qué sucede cuando se ofrecen a entregarle el producto de un competidor de forma *gratuita*.

La diferencia más importante de este punto es que, mientras que Catalina tiene acceso a los *datos*, en realidad no cuentan con demasiado *permiso*. Sin el permiso, resulta difícil que se den plena cuenta del valor que hay aquí. Imagínese hasta qué punto podría resultar más rentable si los consumidores esperaran con impaciencia los mensajes que les envían.

El nivel de la relación personal

El tercer nivel de permiso son las relaciones personales. Sorprendentemente, estas se encuentran detrás de los puntos en la jerarquía de los permisos. ¿Por qué? Pues porque no son escalables.

Utilizar la relación que mantiene con un cliente es una manera muy efectiva de volver a dirigir de modo temporal su atención o de modificar su comportamiento, pero este enfoque depende completamente de los individuos. Un empleado puede cambiar de trabajo, pero el programa de permiso queda ahí. Los dentistas, por ejemplo, no ganan mucho dinero cuando «venden» sus prácticas. ¿Por qué? Porque no existe ninguna garantía de que el consumidor vaya a disfrutar tanto del nuevo dentista.

Las relaciones personales en el mundo de los negocios son lentas y es difícil conseguir que sean más profundas. El proceso puede durar años de partidas de golf, de excelentes productos, de ventas focalizadas y de publicidad boca a boca para conseguir una relación más rentable.

El tintorero de la esquina obtiene su permiso para recomendar un nuevo tratamiento con el que limpiar la mancha de un abrigo o incluso para introducir un nuevo servicio. Es más probable que un cartel en su escaparate consiga atraer más su atención que si ese mismo cartel estuviera colocado en un establecimiento que usted no suele frecuentar.

El hecho de que este permiso no sea lo bastante escalable no significa que no sea importante, útil y eficaz. Mediante la identificación de las personas adecuadas y del esfuerzo para ganar su confianza y autorización, los profesionales del comercio minorista y del comercio de negocio a negocio pueden tener un enorme impacto en su balance final.

Ted Herman vendió un sistema informatizado de once millones de dólares a una división del gobierno de la ciudad de Nueva York. Una venta tan importante abarcaba muchas cuotas y se logró mediante el aprovechamiento de las relaciones personales para la obtención del permiso para vender.

Los acuerdos de Wall Street no se producirían sin este tipo de permiso, y Hollywood y Madison Avenue también tendrían que luchar por mantenerse a flote. Muchas empresas han creado imperios multimillonarios basándose en el permiso que tienen para vender a un puñado de empresas. McDonnell Douglas lo hizo contando con un solo cliente: el Pentágono.

Reconocer el valor del permiso de la relación personal es un factor esencial para el crecimiento del negocio. Disney, por ejemplo, cuenta con un grupo de ejecutivos de alto nivel que no hacen más que mantener el contacto con el talento. Ellos no compran, ni tampoco venden. Solo mantienen abiertos los canales de permiso.

Piense por un segundo en su archivo de fichas giratorio. Probablemente se podría dividir en tres grupos: los contactos con un nivel de permiso elevado (personas de las que tiene su permiso para llamarlas, instruir las y venderles cuando quiera); personas con cierto nivel de permiso (personas a las que, gracias al boca a boca o contactos anteriores, tiene derecho a, por lo menos, tratar de hacerles una venta) y, por último, los extraños de los que tiene ciertas referencias, donde usted tiene que empezar de cero para obtener su permiso.

Me encanta mi organizador Palm Pilot, ya que me permite llevar dos mil contactos en el bolsillo. Si alguien me lo robara, ¿le serviría para algo? ¿Poseer una lista de más de quince años de mis contactos en la editorial y en Internet le ayudaría a fundar o desarrollar un negocio? No lo creo.

¿Qué iba a decir: «Hola, he robado la Pilot a Seth Godin, tengo su número, y me encantaría poder reunirme con usted mañana»? Por supuesto que no. Los datos no sirven para nada. El permiso no tiene precio. Sin embargo, para los profesionales que no están cosechando y manteniendo el permiso, hacer una llamada telefónica fría no difiere mucho de eso.

Cambridge Technology Partners es una empresa de consultoría y de programación de alta tecnología que está creciendo como la mala hierba. Concentran el cien por cien de sus ventas en los departamentos de tecnología de la información de las mil empresas más importantes del país. De hecho, solo se preocupan realmente de mil personas: los mil directores de informática de las empresas que aparecen en la lista Fortune.

Desde el principio, CTP ha utilizado el marketing del permiso para realizar ventas. Invitan a estos mismos ejecutivos tremendamente ocupados y en ocasiones confusos a seminarios de alto

nivel. Una vez allí conciertan citas con los principales líderes empresariales para hablar sobre los problemas más acuciantes a los que se enfrenta la comunidad informática. Y no les dan ninguna charla promocional. Thornton May, el brillante profesional que ejecuta el programa, no tiene esa intención. Ni siquiera le preocupa obtener una lista detallada de cuáles son exactamente los problemas a los que se enfrentan sus posibles clientes. Lo único que desea Thornton es obtener permiso para hablar con ellos, algún día, con autoridad.

Cuando CTP está lista para hacer una llamada de ventas, cuando está preparada para identificar y solucionar un problema de la Compañía X, el permiso que Thornton obtuvo compensa de sobra la inversión que la empresa ha realizado. A 5.000 dólares o más por empresa, el permiso no resulta barato. Pero se trata de un valor extraordinario.

Obtener un permiso de manera individual es esencial para un médico, para un abogado o para cualquier otro profesional. Pero, precisamente porque es tan personal, conlleva una serie de riesgos.

Un servicio deficiente o una mala interacción pueden cancelar para siempre este tipo de autorización. Un quiropráctico de confianza que utiliza una nueva técnica que causa un malestar repentino descubre que ha perdido a un paciente para siempre.

Además, muchos vendedores no son capaces de proporcionar niveles de servicio completamente distintos a diversos tipos de público. Un tintorero no puede ofrecer la facilidad de un servicio barato y rápido a un cliente y un servicio de limpieza en seco costoso y perfecto a otro. Un cliente tal vez quiera marcharse del establecimiento a toda prisa, mientras que otro prefiera descansar y conversar un rato. Si el permiso se basa en el carisma y en la interacción personal del comerciante, es inevitable que se produzcan conflictos.

El permiso personal es la forma más poderosa de permiso para hacer cambios importantes en la conducta de un consumidor. Las millas por ser viajero frecuente no consiguen que una persona dé su consentimiento para que le practiquen una operación a corazón abierto, por muchos viajes gratis que le ofrezcan. Pero un médico que cuenta con la confianza del consumidor puede desempeñar un papel decisivo.

El permiso personal también supone la forma más fácil de conseguir que alguien pase a un nivel de permiso intravenoso. Es la mejor manera de vender productos por encargo, productos muy caros o los productos que necesitan mucho aprendizaje para poder apreciarlos.

Si usted es un profesional que cuenta con un profundo permiso por parte de posibles clientes cualificados, la mejor manera que tiene de mejorar su negocio no es mediante la búsqueda de más clientes, sino con la venta de más artículos a las personas que han dado ya su permiso. Si usted es un abogado corporativo, ¿todos los clientes tienen su testamento en orden? Si usted es un doctor del corazón, ¿alguno de sus pacientes podría beneficiarse de una semana reduciendo su nivel de colesterol en la clínica Pritikin?

El nivel de confianza en la marca

En un puesto mucho más abajo de la lista de permisos se encuentra la confianza en la marca. Es el posicionamiento de una marca de calidad probada que es el mantra de la mayoría de los profesionales que recurren al marketing de interrupción. Es la forma casi inconmensurable, pero

extraordinariamente divertida de estar en el negocio del marketing.

Marlboro transmite confianza en la marca. Lo mismo ocurre con Ivory, con Campbell y con Starbucks, e incluso con Tom Peters. La confianza en la marca es una forma imprecisa pero suave y segura de confianza en el producto que perciben los consumidores cuando interactúan con una marca que ha gastado una importante suma de dinero en enviar mensajes de interrupción de manera constante y frecuente.

La confianza en la marca está demasiado sobrevalorada. Es excesivamente cara de conseguir, necesita mucho tiempo para desarrollarse, es difícil de medir y resulta todavía más difícil de manipular.

Sin embargo, también es la forma más común en la que los vendedores practican su oficio. El año pasado, más o menos la mitad de los presupuestos fueron destinados a la publicidad, no a las promociones o al correo directo. Y esta publicidad se enfocó en gran medida hacia la creación de confianza en la marca.

La confianza en la marca da lugar a las extensiones de marca. Si la gente confía en el jabón Ivory, entonces, por extensión, confiará en el lavavajillas Ivory. A lo largo de los últimos años, los vendedores han invertido una importante cantidad de dinero en sacar rendimiento de las marcas que han creado durante el siglo pasado.

Cuando el nuevo producto refuerza la confianza en la marca del original, se ha mejorado el permiso. Si las tres o cuatro extensiones de línea me han satisfecho, es mucho más probable que conceda permiso para que me muestren una quinta extensión.

Por otro lado, una extensión de la marca que ha fracasado puede hacer un daño importante en la confianza hacia la misma. Una vez que el profesional abusa del permiso que le ha otorgado el consumidor, este no está de humor para volver a ser objeto de abuso.

Apple perdió una importante cantidad de confianza en la marca cuando presentó el Newton a bombo y platillo. Microsoft corre el riesgo de perder la enorme confianza en la marca que ha creado cada vez que lanza al mercado un nuevo sistema operativo. Ese momento decisivo vale miles de millones para Microsoft, y lo consideran (de manera acertada) de esa manera.

El poder de la confianza en la marca puede ser verdaderamente significativo. Un nuevo producto que compita frente a otro ya asentado no tiene casi ninguna oportunidad de ocupar ancho de banda. Cuando nos enteramos de que han sacado al mercado un nuevo Mazda Miata o que el VW escarabajo está de vuelta, prestamos mucha atención. Por otro lado, si una empresa coreana desconocida quiere lanzar un coche deportivo, existen menos probabilidades de que permitamos que ese mensaje pase a través de todo el bullicio.

Pero la confianza en la marca no se aplica solo a los productos envasados y a los automóviles, sino que también afecta a los minoristas, a los restaurantes e incluso a las personas de manera individual. El siguiente libro de Tom Peters conseguirá captar la atención inmediata de cientos de miles de personas. Y, si es bueno, todos lo comprarán. Pero si escribe dos o tres bodrios consecutivos, estará desperdiciando el permiso, por lo cual resultará menos probable que los consumidores vayan a incorporarse y prestar atención la próxima vez que quiera hablar con ellos.

Bell Atlantic es un buen ejemplo de una empresa que desperdicia su confianza en la marca a cambio de obtener ganancias a corto plazo. Hace unos años, si alguien recibía una carta de ellos significaba que iba a recibir una factura de teléfono. La abría, la leía y pagaba.

Entonces un profesional del marketing entusiasta descubrió que incluir una oferta en una carta

que *parecía* una factura telefónica hacía que muchas personas la abrieran y la leyeran.

El efecto a corto plazo que tiene esta estrategia es que el permiso se aprovecha para conseguir unos índices de respuesta más elevados. El doble o el triple de personas se inscribieron a la espera de recibir un aviso cuando la oferta se presentó dentro de un sobre que se asemeja a una factura. Al menos durante un tiempo.

Por supuesto, Bell Atlantic no está aprovechando su confianza en la marca. De hecho, está echándola por tierra. La conexión sobre/factura ya no es sacrosanta. El consumidor ya no tiene tan claro que deba abrir el sobre. El resultado final es que las facturas no se abren con tanta rapidez. Las facturas no se pagan tan rápido. Y cuando Bell Atlantic habla, el cliente no está tan predispuesto a escuchar.

Este es un punto muy importante. Resulta extraordinariamente fácil desperdiciar la confianza en la marca. AOL lo hace todos los días con las pantallas de interrupción que utilizan para molestar a los usuarios. Al principio, AOL era un medio que no resultaba bullicioso. Estaba controlado en su totalidad por una sola empresa y era capaz de equilibrar el número de anuncios que emitía. El usuario llegó a pensar que podía creer todo lo que veía en AOL y que valía la pena prestarle atención.

Entonces, AOL descubrió que deteniendo el flujo de clics del usuario e interrumpiendo el flujo de su experiencia, podría vender un montón de libros o servicios a larga distancia o cualquier otro producto. Luego cometió un segundo error: permitió a decenas de empleados que trabajan dentro de AOL que utilizaran esas pantallas de interrupción cada vez que querían promocionar los productos de los que eran responsables.

Como no había un coste interno por utilizar la herramienta de interrupción más efectiva que estuviera a su disposición, las pantallas de interrupción aparecieron por todo el servicio. Se vendieron muchos bienes y servicios y se despilfarró el permiso a diario.

Como era de esperar, el índice de respuesta a estas pantallas ha caído en picado. Y el permiso que se había concedido a AOL ha disminuido. Con el tiempo, esta pérdida de autorización acarreará un coste a AOL de varios millones de dólares.

Una de las paradojas que presenta concentrarse en la confianza en la marca para lograr el nivel de permiso deseado es que está sujeta a la compresión. Con el tiempo, cada vez se hace más difícil elevar el nivel de confianza en la marca que tiene un consumidor. ¿Es posible tener una opinión mucho mejor de Campbell o de los Yankees de Nueva York o de Bell Atlantic?

Cuando el permiso que se concede a una marca se ve atacado por los vendedores que lo sabotean, no hay herramientas suficientes para recuperar el nivel original de permiso que se había adquirido. La voz de la marca inevitablemente decae con el tiempo, ya que sin la capacidad de rescatar la confianza del consumidor de manera individual resulta demasiado costoso recuperar la opinión deteriorada de toda una nación respecto a una marca.

Se lo explicaré con una parábola para que lo pueda ver con mayor claridad. Cuando se distribuyó por primera vez el boletín de su iglesia, todo el mundo lo leyó. Contenía cierta información que resultaba esperada, útil y pertinente y que compensaba sobradamente el tiempo que invertía en leerlo.

Sin embargo, con el tiempo, este boletín, como todos los boletines de la iglesia, se llenó de banalidades: una columna escrita por el bibliotecario de la iglesia sobre la historia de la torre; una serie de listas sobre qué himnos se van a cantar la próxima semana, etc. Se incluyó todo tipo de

información porque era fácil, resultaba barata y porque algunos de los miembros de la iglesia consideraron que era buena idea.

Con el tiempo, el boletín se fue haciendo más largo y menos útil. Cada vez resultaba menos pertinente. Hasta que un día desapareció del radar de los feligreses. Ya no tenían tiempo para leerlo, demasiado desorden, tal vez más tarde.

¿La confianza en la marca es un nivel de permiso que merece la pena? ¡Por supuesto que sí! Pero se debe vigilar, atender e invertir en ella. Los grandes vendedores saben cómo aprovecharla adecuadamente e incluso despertar confianza en la marca. Los más miopes, sin embargo, pueden dilapidarla a una velocidad increíble.

El nivel de situación

El último nivel de permiso útil es el permiso de situación. Se trata de un nivel muy limitado en el tiempo, pero también resulta sumamente ventajoso.

El permiso de situación suele ir precedido por la pregunta: «¿Puedo ayudarle?». Cuando un consumidor llama a un número 800, ha dado su permiso de situación. Cuando se detiene a pedir indicaciones, o cuando solicita a un dependiente consejo sobre un regalo, o cuando compra cualquier producto de cualquier persona, ha concedido un permiso de situación.

En cierto modo, se trata de un instrumento muy eficaz. El consumidor y el comercial/vendedor del marketing tienen una proximidad física y social muy elevada. El consumidor ha puesto en marcha una interacción en particular, por lo cual no se trata de una cuestión de conveniencia. En general, ni en este momento ni en un futuro próximo se deposita dinero sobre la mesa, ya que, de lo contrario, el consumidor no habría puesto en marcha el diálogo.

Si lo comparamos con un anuncio de televisión o con cualquier otra técnica propia del marketing de interrupción, esta es una magnífica oportunidad para casi cualquier vendedor. Sin embargo, se debe tratar de la manera adecuada, ya que, de lo contrario, se evaporará.

Como hay millones de posibles clientes, los vendedores ocupan la primera línea de combate: la gente que se encuentra detrás de la caja registradora o aquellos que contestan al teléfono. Así que la primera preocupación gira en torno al aprovechamiento de este grupo numeroso, y en general sin formación, de vendedores. Hay una razón por la que llevan esos uniformes en McDonald's: es la forma más sencilla de exigir un nivel de calidad.

Si este tipo de marketing es importante, la organización tiene que invertir mucho tiempo y dinero en la formación de su primera línea de combate sobre cómo aprovechar el permiso. «¿Quiere patatas fritas con la hamburguesa?» son quizá las seis palabras más rentables del marketing del permiso de situación en toda la historia. Con cien mil empleados repitiendo ese mantra a millones de clientes cada día, McDonald's ha generado miles de millones de dólares en ventas incrementales recurriendo al permiso de situación.

La segunda desventaja que se observa es que este nivel de permiso es temporal, por lo que, si no se maneja de manera rápida y adecuada, desaparece rápidamente. Por eso, la segunda mejor medida que puede tomar (después de vender unas patatas fritas) es averiguar cómo actualizar este permiso para convertirlo en algo superior.

Los auxiliares de vuelo, por ejemplo, tienen la capacidad de vender a los pasajeros la posibilidad de inscribirse en su programa de viajeros frecuentes. De ese modo, las compañías aéreas pueden convertir los momentos en los que hablan por el intercomunicador en una campaña de marketing controlada y multianual.

Los establecimientos de comida rápida pueden vender un club de cumpleaños. Los dentistas pueden vender un plan de mantenimiento de la salud dental. Cuando usted llama a un periódico para suspender su suscripción mientras está de vacaciones, pueden solicitar su permiso para que se la actualicen a una suscripción automática con cargo a su tarjeta de crédito.

El spam

A un nivel básico, el punto cero, el punto desde donde comienza todo practicante del marketing de interrupción, es el spam. Aquí no existe el permiso. Muchos de los vendedores asumen que, solo por el simple hecho de que un anuncio sea pertinente, no es spam.

No estoy de acuerdo.

La mayor parte del marketing es spam. Los anuncios de televisión son spam (pero los publrreportajes, sorprendentemente, no lo son). El correo directo que se mantiene con desconocidos es spam. Lo mismo se puede decir de los anuncios de radio y del rey del spam: el correo electrónico basura.

El nombre de spam procede de una escena del grupo cómico Monty Python en el que todo lo que aparece en el menú incluye Spam (una extraña marca de carne de cerdo enlatada, por si no lo sabía). En la escena, los huevos y el tocino vienen acompañados de Spam. Las alubias vienen con Spam. Incluso el Spam viene con Spam. Y los cómicos cantan la palabra «Spam» una y otra vez para burlarse de la idea ridícula de vender a la fuerza Spam a todas las mesas, lo quieran o no.

El correo electrónico basura es el rey del spam, ya que no cuesta nada enviarlo. Literalmente. Un vendedor online de spam puede enviar cinco millones de mensajes de correo electrónico comercial no solicitado por alrededor de cincuenta dólares. Teniendo en cuenta un coste tan mínimo, cualquier profesional del marketing que cuente con las agallas suficientes como para soportar el odio de millones de usuarios puede ganar dinero sin necesidad de realizar prácticamente ninguna inversión.

Los usuarios en línea se han dado cuenta de que el correo basura incontrolado podría significar el fin del Internet que tanto aman. El correo electrónico dejaría de funcionar. En un mundo libre de fricciones donde no existiera ningún coste asociado con el ruido creciente, ese bullicio pronto resultaría abrumador.

¿Qué pasaría si el director general de correos llamara a los trabajadores de L. L. Bean y les ofreciera gastos de envío gratis durante un año? ¿Y si luego R. R. Donnelly también les llamara para ofrecerles la impresión gratis? ¿Qué pasaría con sus beneficios? Saltarían por la ventana. Y ellos empezarían a enviar catálogos cada día, en lugar de hacerlo mensualmente. El volumen de negocio aumentaría y reinaría la felicidad en Maine.

Pero ¿qué pasaría si el jefe de correos y Donnelly dieran la vuelta a la tortilla y ofrecieran el mismo trato a todas las empresas que enviaran catálogos? De repente, se encontraría millones de

catálogos en su buzón todos los días y se produciría una avalancha infinita de marketing. Y L. L. Bean iría a la quiebra por falta de ventas. El ruido obstruiría los canales de los que depende y, en un mundo de marketing libre de fricciones, el correo no deseado se convertiría en algo insoportable.

Los mensajes de marketing abaratarán su precio a medida que aumenta el número de canales. El coste de impresión continuará siendo cada vez menos importante a medida que aumente el uso de los medios electrónicos. Teniendo en cuenta la infinidad de páginas web y del número infinito de canales de televisión por cable que existen, habrá un número infinito de anuncios que interrumpen al consumidor. Y los vendedores que recurran al marketing del permiso van a salir ganando.

Para mí está claro que la parte más importante de la troika del permiso —esperado, personal y pertinente— es que sea esperado. Y el spam no solo es inesperado, sino que también es temido.

Trabajar con el permiso como mercancía

No tiene permiso para salir con la novia de su mejor amigo

Una vez que haya obtenido el permiso, debe conservarlo e intentar expandirlo. Estas cuatro reglas van a ayudar enormemente a los profesionales del marketing a comprender lo que es el permiso:

1. El permiso no es transferible.
2. El permiso es egoísta.
3. El permiso es un proceso, no un momento.
4. El permiso se puede cancelar en cualquier instante.

El permiso no es transferible

Independientemente del tiempo que lleven saliendo, no puede enviar a un sustituto a una cita. No tiene permiso para salir con la pareja de su mejor amigo.

Esta regla hace que las empresas de venta directa sean las más adecuadas. ¿Por qué? Porque en el marketing tradicional está totalmente aceptado alquilar, vender o transferir los datos. Esto es algo que se hace, en secreto, cada día. De hecho, se trata de una industria que genera miles de millones de dólares.

Resulta aterrador, pero es así: usted puede alquilar el nombre y la dirección de todas las mujeres de la ciudad de Nueva York que tienen un permiso para portar un arma. A continuación, puede filtrar todavía más estos datos para elaborar una lista de aquellas mujeres que llevan a su hijo a una escuela privada. O que viven en un edificio donde existe una alta probabilidad de que los inquilinos se alojen en hoteles de primera clase cuando viajan. ¿Quiere una lista de los usuarios que utilizan hilo dental? No hay problema. Incluso puede elaborarla según la marca que utilizan.

Tal vez los datos personales más impresionantes que están disponibles proceden de los supermercados. Si usted lleva una tarjeta de ahorro o de bonificación, en alguna parte un ordenador sabe con exactitud qué alimentos compra habitualmente.

El año pasado se vendieron más de 1,2 billones de dólares en bienes y servicios a través del correo directo. Eso supone más de la mitad de todo lo que se vendió directamente a los consumidores. Así que la apuesta por la información es elevada.

Los profesionales del marketing de correo directo han descubierto que la mejor manera de luchar contra su eterno enemigo —el coste que acarrearán los sellos y la impresión— es comprar las

mejores listas de correo que estén disponibles. Ponen a prueba, refinan, investigan y realizan referencias cruzadas, todo ello con la intención de aumentar los índices de respuesta a sus correos en una décima de punto.

El marketing del permiso está en desacuerdo con la clasificación secreta y la evaluación de los datos. ¿Por qué? Porque coge a los consumidores por sorpresa. Y cuando se sorprende a un consumidor, no solo se anula el permiso, sino que también aumenta el miedo. Más del 80 por ciento de los consumidores encuestados declararon que tenía miedo de la cantidad de datos que recopilaban de ellos. Mucho peor (desde el punto de vista de un vendedor) es que este mismo miedo es el gran impedimento para que los consumidores realicen compras en línea.

La posibilidad de transferir el permiso parece una práctica inofensiva hasta que uno se da cuenta de que, una vez transferidos los datos, deja de existir ese permiso. Si una empresa me envía un correo que yo no pedí expresamente, voy a ignorarlo. Y, de ese modo, volvemos de nuevo al spam.

La moralidad de la recopilación de información no es tan importante para este análisis como la eficacia de la misma. Y ni siquiera la publicidad pertinente, cuando se dirige a los destinatarios sin su permiso, puede ser tan eficaz como la misma publicidad que se realiza con permiso.

En la Red, una empresa llamada Imgis está a punto de eliminar por completo la publicidad mediante banners tal como los usuarios digitales la han conocido. Hoy en día, cuando usted visita una web, observa un pequeño anuncio rectangular que se encuentra en la parte inferior de la pantalla. El anuncio es bastante estúpido, ya que no sabe quién es usted, de dónde viene o si ha visto ese anuncio antes. Pero, al publicar el anuncio desde sus propios ordenadores (en lugar de utilizar los que ha proporcionado el propio sitio), Imgis tiene la capacidad de almacenar un pequeño archivo en el ordenador del usuario. En su ordenador. Este archivo, llamado cookie, permite a Imgis recordar ciertas cosas sobre el usuario con el paso del tiempo.

Y, lo más importante de todo, les permite ver lo que hace en las distintas páginas web.

Individualmente, las cookies no suponen ninguna amenaza para los consumidores y su privacidad. Eso se debe a que cada página web solo puede almacenar su propia información acerca de usted y, de ese modo, no revela a la página algo que ya no saben. En pocas palabras, las cookies se han diseñado como un mecanismo de almacenamiento a largo plazo con el fin de que a una página web le resulte fácil recordar sus contraseñas o sus preferencias cada vez que realiza una visita.

Pero utilizar una empresa para publicar anuncios a través de múltiples sitios abre un abismo en esa restricción. Actualmente Imgis puede hacer un seguimiento del usuario que navega de un sitio a otro. Así que, si ha visto un anuncio mientras visitaba Lycos y luego ha visitado otra página y ha visto un anuncio distinto, el equipo de Imgis puede saber quién es usted y qué páginas ha visitado. Esto da a Imgis la capacidad de mostrar distintos banners a cada individuo basándose en lo que saben de ellos. Muy pronto estos banners serán como el correo electrónico: algo totalmente personal.

Pero ¿cómo puede averiguar Imgis quiénes somos? Ahí está el truco y ahí es donde entra en juego un cierto nivel de permiso. Ellos trabajan con los principales sitios que exigen al usuario registrarse para entrar en ellos (algunas páginas web deportivas hacen esto, por ejemplo). Para ver las últimas noticias (el cebo que ofrecen), usted tiene que renunciar a sus datos personales y proporcionar a la página web un cierto nivel de permiso para que pueda hacer lo que quiera con esos datos.

El problema, por supuesto, aparece cuando estos sitios tienen la intención de entregar la información a Imgis, a veces sin el permiso explícito del usuario.

¿Los banners de Imgis funcionan? Es evidente que sí. Sin duda, son mejores que los banners anónimos que llenan actualmente la Red. De ahí mi predicción de que los banners actuales habrán desaparecido dentro de dos años. Pero ¿van a funcionar lo mejor que puedan? Por supuesto que no.

Al intentar transferir el leve permiso que adquieren los vendedores, en realidad lo están devaluando. Al sorprender a los consumidores mediante el envío de mensajes comerciales no solicitados, Imgis hace que el problema del ruido se agrave todavía más, en lugar de resolverlo.

Póngase en contacto con los mejores profesionales del marketing del permiso y pídales que les alquile su lista. Todos se negarán a hacerlo. La razón es muy simple: *permiso alquilado*, *permiso perdido*. Pueden ganar mucho más dinero mediante la protección de este activo de lo que pueden obtener destruyéndolo.

Esther Dyson entiende el permiso tal y como lo hace cualquier vendedor. A primera vista, da la sensación de que Esther es editora de boletines de noticias. *Release 1.0*, que está editado por Jerry Michalski, es una mirada profunda a las nuevas tecnologías. También resulta muy caro: más de 1.000 dólares al año. Sin embargo, Esther cuenta con miles de suscriptores. ¿Por qué? Porque dirige una de las conferencias sobre nuevas tecnologías más influyentes del mundo. La mayoría de los ejecutivos más prestigiosos de la industria asisten a esas conferencias, al igual que los inversores, los expertos de los medios de comunicación y las grandes empresas que a menudo son las primeras en adoptar los nuevos sistemas informáticos.

Anteriormente, la única manera de ser invitado a la conferencia era suscribiéndose a su boletín de noticias. Pero el boletín alcanzó tanta popularidad con los años que se vio obligada a separar el PC Forum del boletín de noticias. Para asistir a la próxima reunión del PC Forum, cualquiera de los asistentes tiene que rellenar un formulario de inscripción y esperar a ser seleccionado como participante. Esther ha creado una oleada de manos levantadas, un ciclo de permiso y un proceso de comunicación en curso que continúa expandiendo no solo su negocio, sino también su reputación.

Esther consigue permiso para interrumpir la extraordinariamente ocupada jornada de estos ejecutivos clave. Se ha ganado ese permiso proporcionando un excelente boletín de noticias y entregando una invitación a la conferencia.

A continuación aprovecha el permiso que se ha ganado de los ejecutivos que la escuchan para conseguir acceder a los ejecutivos clave de la industria con los que desea hablar. Todos ellos convierten la entrevista con Esther en una prioridad. Primero observa atentamente y analiza con regularidad la industria. De ese modo, puede hacer que el boletín resulte todavía más atractivo, lo cual le genera cada vez más permiso.

Usted no puede comprar su lista de correo. Y no puede patrocinar su PC Forum anual o ni siquiera comprar un hueco como copresentador. El permiso que se aprovecha es un permiso mejorado. El permiso que se alquila es un permiso perdido.

El permiso es egoísta

Una de las razones que explican por qué los vendedores son tan rápidos para comprar y vender los datos es que les gusta tener el control de la situación. Una lista que se pueda comprar se puede utilizar para mandar mensajes, tanto si el consumidor los quiere recibir como si no. La ley de las grandes cifras implica que, tarde o temprano, se va a producir una venta, y si el coste es lo suficientemente reducido y la lista es lo bastante específica, muchos comerciantes consideran que merece la pena intentarlo.

Pero el marketing del permiso aplica la estrategia opuesta. El vendedor no posee el control, sino que ese es un privilegio del consumidor. Y el consumidor es egoísta. A los consumidores les preocupa muy poco usted, su empresa, sus productos, su carrera o su familia. No son propensos a perder el tiempo tratando de descubrir cómo puede ayudarles a resolver sus problemas.

La esencia del marketing del permiso está en proporcionar al desconocido *una razón* para que le preste atención, mientras que los profesionales del marketing de interrupción mantienen a las personas como rehenes. En ocasiones se recurre al entretenimiento, y a veces incluso a la información, pero a menudo el objetivo es utilizar la «pausa comercial» para taladrar un mensaje en el subconsciente del posible cliente.

¿Alguna vez ha deseado ver un anuncio de Wisk? Probablemente no. Sin embargo, los listos profesionales del marketing que están detrás del producto saben que si perforan con la suficiente profundidad, algún día usted podría sentir deseos de comprar su producto en el supermercado. En el marketing del permiso sucede todo lo contrario. Usted debe encontrar una razón para que el posible cliente le preste atención. Tiene que ofrecer una gratificación explícita —información, instrucción, entretenimiento o, incluso, dinero contante y sonante— para conseguir que el consumidor decida aceptar el mensaje.

Como consecuencia de la saturación de información que existe hoy en día, las personas son más egoístas que nunca. Y son más egoístas en lo que se refiere a su tiempo y a su atención. Si no existe una buena razón, usted no va a tomar un pedazo de su recurso máspreciado.

Ignorar el egoísmo tal vez sea la mayor trampa en la que caen los profesionales del marketing de interrupción menos refinados. Crean un tipo de publicidad que impresiona a su madre, pero no a sus clientes. Por supuesto, si usted interrumpe lo bastante, hasta la mala publicidad podrá generar algunos resultados.

Los profesionales del marketing del permiso hacen que cada interacción resulte egoísta para el consumidor. «¿Qué me puede ofrecer?» es la pregunta que debe responder en cada paso.

Por esa razón, los programas de afinidad y otras promociones son un disfraz tan eficaz de muchas campañas de marketing. Si usted tiene un dispositivo que gratifica automáticamente a los consumidores por haber prestado su atención, puede permitir que los mensajes se desarrollen con más lentitud y eficacia a lo largo del tiempo.

En Yoyodyne nos concentramos en los sorteos, porque las recompensas obvias que ofrecemos hacen que sea más fácil conseguir que las personas ofrezcan voluntariamente su permiso. Pero existen muchas otras técnicas que también funcionan a la perfección. Usted puede ofrecer resultados deportivos al minuto. O formación continua en un tema de interés mutuo. Hacer que la información en sí misma sea una gratificación es un recurso que funciona bastante bien. Por ejemplo, un informe gratuito sobre los salarios que ofrece una empresa de contratación es una gran manera de comenzar una relación basada en el permiso.

Robert Half (una empresa de este tipo) inicia el proceso de permiso publicando anuncios en los

periódicos locales y regionales con algunas ofertas de trabajo atractivas en la zona. Estos anuncios incluyen la clase de puesto, una breve descripción de las responsabilidades y los requisitos, así como información sobre el salario que se va a percibir. Solo es necesario ponerse en contacto con Robert Half para recibir una copia gratuita de su guía de sueldos actual, que también se puede obtener a través de su página Web. En ella se hace la siguiente pregunta: «¿Siente curiosidad por comparar su salario?» Casi todo el mundo desea saber si está mal pagado, si cobra un sueldo desorbitante o si su sueldo se encuentra en un término medio.

Como reclutadores, el negocio de Half gira en torno a poner en contacto a los patrones con los empleados, específicamente en el área de la contabilidad, de las finanzas y de los sistemas de información. Cuando los clientes llaman por teléfono para solicitar la guía gratuita de sueldos (o rellenan una solicitud en línea en su página web), Robert Half obtiene permiso para realizar un intercambio de información mutuamente beneficioso.

Para continuar con el intercambio de permiso, su página web cuenta con algo que llaman Mi Agente de Trabajo, que le permite buscar empleos que cumplan las características laborales que usted haya señalado. En los empleos relacionados con la contabilidad, por ejemplo, mediante las opciones del menú puede elegir diversos puestos que van desde asistente contable hasta director financiero. A continuación, decide en qué estado desea buscar, introduce un salario anual deseado e, incluso, se pueden realizar búsquedas por palabras que estén relacionadas con sus necesidades específicas. La búsqueda se detiene en todos los resultados que se ajusten a sus criterios.

Sin embargo, para poder iniciar el proceso de búsqueda primero debe registrarse proporcionando su nombre, un nombre de usuario personal y una contraseña, su dirección completa y el medio que desea que se utilice para comunicarse con usted (correo electrónico, fax, teléfono o correo ordinario). Si proporciona su dirección electrónica, le enviarán automáticamente actualizaciones de puestos de trabajo en cuanto les lleguen, así como las últimas noticias de la industria si así lo desea (su página web incluye enlaces a la sección de Noticias de Negocios y Tecnología de la agencia Reuters). Desde el punto de vista de la persona que busca trabajo, el acceso inmediato a una potencial mina de oro llena de oportunidades de empleo es un incentivo suficiente. El marketing del permiso se ha puesto en marcha.

Obviamente, el activo de Robert Half es mucho más valioso que el de un reclutador que depende de poner otro anuncio cada vez que tiene que cubrir otra oferta de trabajo. Al gratificar al consumidor, Robert Half convierte un monólogo en un diálogo.

En resumen, el profesional exitoso del marketing del permiso primero ofrece un beneficio evidente para el público adecuado. En segundo lugar, como está en estrecho contacto con los servicios que se ofrecen, la congruencia hace que al cliente le resulte mucho más fácil ascender por la escalera del permiso.

En el otro lado del espectro, los profesionales que han obtenido el permiso a menudo lo dan por sentado, dejan de tener en cuenta las necesidades egoístas de los consumidores y empiezan a usar el permiso en su propio interés, en lugar de hacerlo en el interés del consumidor. Esto da como resultado una caída notable en la eficacia de la campaña y una disolución final de la autorización.

El permiso es un proceso, no un momento

El marketing de interrupción tiene que ver con el momento. El impacto es lo único que cuenta y los mejores practicantes de este arte son maestros en las técnicas del impacto. Puede medir las técnicas del marketing tradicional utilizando herramientas como la llamada del día después, que identifica qué porcentaje de las personas que han visto un anuncio todavía lo recuerdan. En el correo directo, los profesionales del marketing miden cuántos pedidos reciben durante una semana en la que han enviado mensajes. Esto tiene que ver con el momento.

El marketing del permiso, en cambio, es un proceso. Comienza con una interrupción, pero rápidamente se convierte en un diálogo. Este diálogo, como he mencionado antes, es muy parecido a una cita amorosa. Si se gestiona de forma adecuada, la relación prospera. Si no, la inversión que se ha realizado en la primera interrupción se pierde y termina el diálogo.

Invertir en el proceso y probar los resultados de la inversión pueden cambiar drásticamente el resultado. En las primeras promociones de Yoyodyne, nuestro índice de respuesta a los correos electrónicos que enviamos aumentó del 2 al 36 por ciento. ¿Cómo lo conseguimos? Mediante la comprobación minuciosa y el desarrollo de las técnicas de comunicación.

El bajo coste de la frecuencia en este medio (el correo eléctrico) permite a los vendedores concentrarse en el proceso, plantar semillas, fertilizarlas, regarlas y verlas crecer. Por supuesto, se necesita hacer gala de mucha paciencia y confianza: el marketing del permiso no puede funcionar de la noche a la mañana.

La empresa de contratación de Robert Half utiliza el permiso como si fuera un proceso, ya que los clientes ascienden poco a poco por la escalera del permiso. Conforme pasa el tiempo, Robert Half informa al destinatario sobre las oportunidades de trabajo y sobre mejores puestos de trabajo con una remuneración superior a cambio de información más detallada sobre cada cliente plasmada en un currículum, que no se pide de forma inmediata. Además de las nuevas ofertas de trabajo, Robert Half también ofrece un nuevo folleto gratuito cada dos meses. La comunicación que se produce es claramente un proceso.

Otro ejemplo de la profundidad a la que puede llegar el proceso de interacción es Marshall Industries, un distribuidor de componentes electrónicos industriales y suministros de producción por valor de 1.500 millones de dólares. Marshall representa a más de 150 proveedores y ha construido un almacén de ventanilla única para los compradores, los fabricantes, integradores e ingenieros que diseñan ordenadores, periféricos y otros dispositivos electrónicos.

Marshall ha aprovechado la tecnología para dotar a sus clientes de más y más servicios gratuitos que otros distribuidores no ofrecen. Y con ello, extienden y amplían el valor que tiene el proceso de conseguir y mantener el permiso. Según la revista *NetMarketing*, Marshall tiene la mejor página web de marketing de negocio a negocio que existe. Sirve a todos los niveles de cliente, desde los visitantes primerizos a los clientes más leales.

Pensemos en los problemas específicos a los que se podría enfrentar un ingeniero que está diseñando un widget. Podría plantearse todo tipo de preguntas sobre qué chip DSP usar para integrarlo en su nuevo localizador portátil de bancos de arena y obstáculos para pistas de golf. La mayoría de las empresas poseen mecanismos a través de los cuales poder descargar las hojas de datos e información de otros productos, pero esto sería un monólogo.

La página web de Marshall Industry permite a los ingenieros aprovechar el seguro laboratorio en línea de Marshall para que puedan experimentar con los distintos diseños. Los ingenieros pueden descargar el código de muestra, modificarlo para que se ajuste a sus necesidades específicas de

diseño, probarlo en un chip virtual que está conectado a Internet, verificar su rendimiento y, si funciona, recibir muestras de chips programados en un plazo de cuarenta y ocho horas. ¿Cuál es el precio que tiene que pagar el ingeniero? Su permiso para seguir cimentando la relación.

Sin embargo, el proceso de cambio que está en curso no se detiene aquí. Help@Once es un servicio de chat que ofrece soporte en línea a los clientes. Una vez que haya ingresado en la sala de chat, un ingeniero de soporte técnico de Marshall está disponible para responder a las preguntas y proporcionar asistencia técnica veinticuatro horas al día.

El permiso se puede cancelar en cualquier momento

El marketing tradicional tiene al consumidor a su merced. Los profesionales del marketing pueden enviar anuncios con toda la frecuencia que se puedan permitir. Pero con el permiso se cambian las tornas. Los consumidores pueden cancelar el permiso en cualquier momento.

Saber que el final siempre puede estar a la vuelta de la esquina hace que el profesional se esfuerce por trabajar mejor. Toda comunicación se debe llevar a cabo con el objetivo de asegurarse de que no va a ser la última.

Sherezade sabía cómo utilizar esta técnica. Ella vivió (según la fábula) en un país árabe gobernado por un dictador demente. Cada día el dictador se casaba con una mujer hermosa, disfrutaba de su luna de miel y, al día siguiente, ordenaba decapitarla.

Cuando llegó el turno de Sherezade, a ella le invadió la inseguridad natural de un profesional del marketing del permiso: sabía que podría ser cancelada al día siguiente. Su estrategia fue brillante. Esa noche, antes de irse a la cama con el rey, ella le contó una historia. Se trataba de una historia personal y pertinente, y el rey estaba ansioso por escuchar su desenlace.

Unos párrafos antes del final, Sherezade decidió que se sentía demasiado cansada como para continuar y se comprometió a terminar la historia en otro momento. A la mañana siguiente, se dirigió al rey y le dijo: «Creo que ha llegado la hora de mi decapitación». El rey, deseoso de escuchar cómo terminaba la historia, objetó. «No, querida. Podemos esperar hasta mañana. Esta noche tienes que contarme cómo termina la historia.»

Probablemente podrá adivinar el final. Cada noche durante mil y una, Sherezade terminaba una historia y luego comenzaba otra nueva, con la promesa de que la terminaría al día siguiente. Más de tres años después, el rey se olvidó de la decapitación y ella se ganó a un cliente de por vida.

Todo lo que sabe sobre el marketing en la Red es erróneo

Cómo se abusa de la Red como si fuera una extensión de los medios audiovisuales

Si echara un rápido vistazo a toda la cantidad de libros que se han escrito sobre el marketing online el neófito tendría la impresión errónea de que es posible comercializar rentablemente su empresa en Internet si lo utiliza como si fuera un medio de difusión. Los autores de estos libros están convencidos de que se pueden emitir «anuncios» en Internet y ganarse así «espectadores», y de que se pueden comercializar esos espectadores, se puede crear una marca y, al final, eso hará que acaben por llegar las ventas.

Perdone mi discurso apocalíptico, pero es necesario, ya que corrige una idea que está profundamente arraigada en muchos periodistas y en muchos veteranos de la industria. Es importante asestar un buen golpe a esta forma de ver Internet, porque está conduciendo a la pérdida de miles de millones de dólares en línea y, lo que es peor, como consecuencia de estas pérdidas, muchos profesionales se están volviendo cada vez más pesimistas sobre el poder de Internet como una herramienta de marketing.

La idea de que Internet es un medio como la televisión, es compatible con la vieja manera de pensar sobre el marketing, pero lo cierto es que no funciona del mismo modo.

Internet no es un universo de millones de canales que pronto se verá abastecido con nuevos y fabulosos programas, celebridades y películas a la carta. Da la sensación de que, cada vez que aparece un nuevo medio, todo el mundo desea que se parezca a la televisión. Cuando los videojuegos se introdujeron en la década de los setenta, comenzó una carrera para asemejarlos a la televisión. Cuando los juegos de software de consumo y los productos educativos llegaron por primera vez en la década de los ochenta, el objetivo era vencer a *Barrio Sésamo*. Cuando apareció el CD-ROM a finales de esa década, las compañías más en alza fueron las que aprovecharon al máximo sus recursos audiovisuales para que proporcionasen una experiencia que se asemejaba al cine.

¿Por qué existía esta prisa por emular a la televisión? Por dos razones de mucho peso. En primer lugar, todos los estadounidenses creen que han nacido con dos derechos inalienables: el derecho a ser elegido presidente de los Estados Unidos y el derecho a dirigir una película importante de Hollywood. Ser presidente ya no resulta divertido, así que ahora todo el mundo quiere entrar a formar parte del negocio del espectáculo.

El problema que presenta el mundo del espectáculo es que se trata de un negocio brutal, donde existe un número muy pequeño de personas inseguras que acaparan toda la diversión y la gloria.

Algunos lo denominan «la escuela secundaria con dinero».

La segunda razón es que la Comisión Federal de Comunicaciones —y luego las compañías de televisión por cable— siempre han limitado estrictamente el número de canales que están disponibles para los productores de televisión. Primero hubo tres cadenas. Incluso hoy en día en realidad solo hay diez participantes principales, y la mayoría de sistemas albergan solo treinta o cuarenta canales disponibles.

Este suministro de canales artificialmente limitado aumenta de forma drástica la demanda de la programación. Y la demanda de la programación significa que los canales pueden cobrar una prima significativa por actuar como intermediarios entre los televidentes y los anunciantes. Se trata de un oligopolio y de una industria lucrativa en potencia.

La América corporativa está llena de ejecutivos que están deseando disfrutar de la oportunidad de empezar a programar una cadena. Se dan cuenta del impacto que tiene la televisión en la vida de los ciudadanos estadounidenses, ven toda la cantidad de dinero que se puede ganar si crean una cadena de éxito (hasta el canal del tiempo amasa un montón de dinero), y están dispuestos a utilizar el dinero corporativo para pasar un buen rato.

La idea de crear un universo que contenga quinientos canales (o cinco millones) resulta extraordinariamente atractiva para muchas de las principales compañías de medios de comunicación. Ven cómo el coste que acarrea la creación de una cadena ha caído mucho, pero no son capaces de asimilar el hecho de que, teniendo en cuenta el número de canales que saturan la televisión, el valor que tiene añadir otra cadena se acerca cada vez más a cero.

Echemos un vistazo a los números y verá lo terrible que se presenta el panorama. Existen diez grandes cadenas. Cada noche unos doscientos millones de espectadores ven una o más de ellas. Eso equivale a veinte millones de personas, de promedio, por cadena. Con veinte millones de espectadores y un coste de distribución que se aproxima a cero (no cuenta más llegar a otro espectador), esto tiene todos los ingredientes para convertirse en un modelo de negocio increíblemente rentable.

Como mencioné al principio de este libro, en la actualidad existen dos millones de sitios web corporativos en funcionamiento. A estas empresas les cuesta alrededor de mil millones de dólares al año diseñar y mantener esas páginas. Sin embargo, solo hay cincuenta millones de personas que navegan por la Red en un buen día. Esto equivale a un promedio de veinticinco personas por sitio y día. *Eso es como tener ocho millones de cadenas de televisión en vez de diez.*

En el último año hemos visto grandes pérdidas en CNet, Sportsline y otros sitios. The Spot, que hace año y medio fue considerado como el sitio más de moda de toda la Red, ahora está en bancarrota. Si las páginas web de entretenimiento —que están repletas de fotografías profesionales, de artículos convincentes, de equipos de comunicación y de grandes sumas de dólares para su promoción— no pueden atraer al suficiente público como para alcanzar el equilibrio, ¿qué posibilidades tiene de hacerlo su compañía? Aunque pudiera convencer a alguien para que visitara una vez la página web de su empresa, ¿qué posibilidades existe de conseguir que vuelva?

En esta industria hay muchos intereses creados. La mayoría de las agencias de publicidad, por ejemplo, quieren y necesitan que la Red sea un medio retransmitido, no un medio directo. Como las agencias han visto que su negocio tradicional puede desaparecer, la mayoría de ellas han construido divisiones en la Red. Sin embargo, casi sin excepción, estas divisiones se han diseñado siguiendo exactamente el modelo de la televisión. Poseen departamentos creativos abarrotados de

hosclos tipos de veinticinco años vestidos de luto produciendo en masa sitios web «molones», y departamentos de comunicación que buscan contratar un espacio publicitario.

Los proveedores de tecnología necesitan el constante aumento de la demanda para crear cada vez más bullicio (contenido atractivo en páginas web) con el fin de impulsar la adopción de nuevas tecnologías. Intel cuenta con una división entera que financia la puesta en marcha de muchas empresas, con el único objetivo de promover el desarrollo de material de última generación que la gente no pueda ver si no actualiza sus equipos.

Los proveedores de contenidos —escritores, artistas y músicos que se ganan el dinero con los medios de creación— también se concentran en hacer de Internet un medio de difusión. CNet, ZDNet, Pathfinder... existen docenas de sitios que emplean a miles de personas creativas con buenas intenciones que están todas concentradas en la generación de contenidos, porque la tecnología de la Red *puede* soportarla, pero no porque deba hacerlo.

En el último recuento, ZDNet contaba con más de 250.000 páginas de información en su sitio, además de otras 500 que se añaden cada día. Sin embargo, el visitante promedio de su página web ve un increíble total de cuatro páginas. En lugar de invertir en nuevas páginas, ZDNet tiene que averiguar cómo hacer que la gente visite las que ya posee.

Por último, los primeros usuarios, la gente que posee buscas, PDA, módems rápidos y ordenadores veloces, están dispuestos y deseosos de ver cosas cada vez más avanzadas en sus equipos. Hace unos pocos años, el sitio más visitado de Internet era la página principal de Ben & Jerry. ¿Por qué? Porque si hacía clic en la vaca, esta mugía. Después de una semana, por supuesto, el bullicio era ya una noticia vieja para este público y se trasladaron a otra página.

Albergar la esperanza de capturar la tecnología del momento no es una estrategia de marketing para los débiles de corazón. Las probabilidades de acertar son muy reducidas y los beneficios que reporta hacer las cosas bien son casi inexistentes. Durante un tiempo, Levi's tuvo una página web corporativa muy moderna. Contaban con un número importante de visitantes, pero no está claro que eso diera lugar a que compraran pantalones vaqueros. Y una vez que desapareció el bullicio, el tráfico se marchó y no se creó ningún activo.

A medida que proliferan las nuevas tecnologías y las nuevas técnicas, cada vez se hace más difícil captar una porción importante del foco de atención de los primeros usuarios. Jennicam, por ejemplo, es un sitio muy popular en el que los voyeristas pueden mirar a una joven de veintiún años de edad mientras retoza en su dormitorio (o, lo que es más probable, ver el cuarto oscuro y vacío mientras ella se encuentra en el trabajo). Le garantizo que, cuando se publicó este libro, Jennicam ya no era el tercer sitio más visitado de Internet, si es que todavía existe.

La fiebre casi maníaca de crear sitios con el fin de comercializar los productos se vio impulsada por una tremenda inseguridad por parte de los vendedores, sobre todo los de las grandes empresas. Parece que su coste es relativamente bajo (entre cien mil y un millón de dólares al año) y se trata de una manera excelente de dar la impresión de que uno se encuentra a la vanguardia. El presidente de la junta directiva habla de las nuevas iniciativas tecnológicas en la reunión de la junta y los profesionales del marketing obtienen una pausa muy necesaria de un nuevo grupo de discusión sobre el rediseño del envoltorio.

Cuando K-Tel anunció que estaban a punto de entrar en Internet, sus acciones triplicaron su valor. Existe una enorme expectación entre los vendedores y los inversores, y muchas empresas están sacando de ello todo lo que pueden.

Sin embargo, el coste que acarrea todo este juego es importante. Además de perder tiempo, dinero y energía, se está apartando del objetivo real, del verdadero beneficio de la Red. Y lo malo es que, una vez que se hayan quemado, las grandes compañías abandonarán la Red, seguro que para ser sustituidas por una nueva generación de pequeñas empresas que serán lo suficientemente valientes como para utilizar ese medio de manera correcta.

Los profesionales del marketing han dejado de hacer algunos análisis básicos. Estas son las preguntas que se deben responder para poder contar con una estrategia coherente cuando se enfrentan a la Red:

1. ¿Qué estamos tratando de lograr?
2. ¿Se puede medir?
3. ¿Cuál es el coste que supone atraer a un consumidor, una vez, a nuestra página web?
4. ¿Cuál es el coste que acarrea conseguir que ese consumidor regrese?
5. Si esto funciona, ¿podemos hacer que sea escalable?

Los mitos más populares sobre marketing en la red

1. El tráfico (¡las visitas!) es la mejor manera de medir el éxito de una página web

Hace un año, la forma más fácil de medir el tráfico era contar el número de visitas. Una visita no es más que un sonido metálico en su servidor de Red. Una página puede ser responsable de una visita, o puede justificar veinte. Lo que es peor, no hay ninguna unidad de medida que sirva para convertir las visitas en ventas o las visitas en cuota de mercado o las visitas en posicionamiento de marca. El tráfico que haya en su página web cuesta tiempo y dinero y usted debe gastar ese dinero (y poner a prueba ese gasto) con la misma inteligencia con la que gestionaría cualquier otro gasto de marketing que lleve a cabo.

2. Si posee un contenido excelente, la gente volverá una y otra vez

¿Qué se obtiene si se cruza a un insomne con un disléxico y un agnóstico? Pues a una persona que se queda despierta toda la noche preocupándose de si lo que hay ahí realmente es un perro.

La primera vez que se oye resulta bastante gracioso.

Pero la segunda vez ni siquiera te hace sonreír. Imagínese que cuenta un chiste a un grupo de personas y que, a continuación, los invita a volver al día siguiente para escuchar otra vez el mismo chiste. Es probable que acudan muy pocos. Con el fin de construir un floreciente sitio de contenidos, debe ofrecer noticias (y eso resulta caro) o datos por completo personalizados (como el innovador sistema de seguimiento de Federal Express, que le dice dónde está su paquete en un momento dado). El deseo de crear un sitio atractivo y de moda ha superado a muchos profesionales del marketing online.

El coste que supone crear una fuente infinita de contenido atractivo y de moda que de alguna manera esté relacionado con su negocio resulta abrumador. Y con 1,8 millones de páginas web

comerciales donde elegir, puede estar prácticamente seguro de que la gente no va a seleccionar la suya.

No olvide que los visitantes no van a volver a menos que les recuerde que lo hagan. Imagine una revista que solo se basara en las ventas en los kioscos, sin contar con suscriptores. Un sitio web comercial tradicional es solo eso: una revista online sin suscriptores regulares, sin entrega a domicilio, donde no tiene manera de conseguir que la gente vuelva. La visita anónima y única es un camino que conduce con toda seguridad al fracaso.

3. Puede vender productos en la Red si invierte lo suficiente en un servidor seguro

El comercio no está relacionado con la tecnología, sino con las ventas. En unos pocos minutos puede diseñar una tienda online utilizando los servicios de muy bajo coste de la Red. Pero concentrarse en la infraestructura en lugar de hacerlo en el marketing le dejará con una tienda que no realiza ventas.

A menudo me gusta decir que se necesita algo más que un arma para ser un pistolero. Concentrarse en equipar los sitios web con el software de triple cifrado más reciente es una maniobra de distracción. El verdadero desafío a la hora de vender productos en línea radica en la propia venta, no en la tecnología.

4. Los motores de búsqueda son la clave para que el tráfico se dirija a su página

Las primeras cien palabras buscadas no se pueden reproducir, resultan obscenas o son de carácter pornográfico. El resto a menudo conducen a miles (o decenas de miles) de combinaciones. Y, sorprendentemente, *el 50 por ciento de todas las búsquedas son un fracaso*. Un gran número de personas utilizan los motores de búsqueda, pero una página web individual es una aguja muy pequeña en un pajar muy grande.

Resulta esencial crear un proceso que conduzca a una montaña escalable de tráfico que no dependa de las visitas al azar realizadas a través de los motores de búsqueda.

5. Necesita Java y Shockwave para estar en vanguardia

¿Qué es más importante, lo que funciona o lo que resulta novedoso? La gran mayoría de los consumidores desean disfrutar un dominio absoluto de la tecnología, no lo más novedoso. ¿Quiere una prueba? Fíjese en Yahoo! o en GameBoy. GameBoy posee una tecnología de siete años de antigüedad que vende sin parar. Yahoo! ofrece la búsqueda con menor alcance de todos los motores de búsqueda que existen, pero proporciona una solución simple, fácil y rápida.

Resulta que, según una encuesta de Gallup, más del 85 por ciento de las personas que se conectan online consideran que su inteligencia está por encima de la media. :-) Sin embargo, a estas personas tan preparadas las hacen sentirse estúpidas cada vez que se conectan, ya que no tienen la conexión adecuada, no han descargado el archivo correcto o su módem es demasiado lento. Si su página web también hace que se sientan estúpidas, será un fracaso.

6. La Red es como la televisión

No. Es un mal sustituto de la televisión. Y, enfrentados al hecho de ver la Red como un sustituto, aquellos que quieren lo original acaban por abandonarla. Bill Gates ha invertido más de quinientos millones de dólares en tratar de construir una programación para la Web que conduzca a un tráfico reiterado. Todos y cada uno de sus intentos de crear un espectáculo han fallado. Cuanto más se pretende hacer que se parezca a la televisión, menos se consigue.

Algún día, cuando en nuestros hogares tengamos acceso a la red de cable o fibra, lo más probable es que la Red y la televisión se fusionen. Sin embargo, cuando esto ocurra, no trate de buscar un estallido de programación libre. Teniendo en cuenta que habrá millones de canales, se elimina el modelo económico para la creación de una programación de primer nivel.

Mientras tanto, como consecuencia de la combinación de un ancho de banda bajo y un número virtualmente infinito de opciones, resulta en esencia imposible crear en la Red un negocio de contenidos como el de la televisión que tenga la posibilidad de ser rentable.

7. Muchas personas navegan por la Red

El usuario medio de la Red ha estado en un centenar de sitios y solo se ha registrado en catorce de ellos. En realidad existe una notable cantidad de actividad llevada a cabo por unas pocas personas. Como los periodistas están entre los navegantes más agresivos, leemos muchas cosas sobre todas las novedades que existen en la Red. Pero una vez que la novedad deja de serlo, la mayoría de estos sitios desaparecen de la experiencia del usuario.

8. Si usted no experimenta ahora, se perderá después

No, si no experimenta *bien* ahora, se perderá después. Los malos experimentos dan como resultado datos incorrectos. Existen una serie de costes evidentes y otros ocultos de toda experimentación que se produzca hoy en día. El peor efecto secundario es que estamos creando toda una generación de programadores de contenidos y de compradores de medios que han aprendido un método para hacer negocios online que está totalmente alejado de la realidad.

9. Su sitio debe ser una experiencia online completa

Netscape, AOL, Yahoo! y algunas otras empresas están construyendo sitios de entrada a la web llamados portales. La idea que subyace a estos sitios es que ofrecen todo lo que un usuario conectado pueda desear en un «lugar».

La mayoría de las empresas no pueden permitirse el lujo de crear correctamente una estrategia de portal y hacer bien la mitad del trabajo es peor que no hacer nada en absoluto. Muy pocos participantes pueden de verdad ofrecer en un solo lugar todo lo que necesita un usuario: correo electrónico gratuito, chat, etc. Eso va a acabar con el presupuesto que debe destinar para promocionarse de forma adecuada.

10. El anonimato es bueno para la Red

La Red es fundamentalmente un medio anónimo, aunque no comenzó de esa manera. Hoy en día, teniendo en cuenta que existen decenas de empresas que ofrecen cuentas anónimas, usted puede ser la persona que desee cuando se conecta online.

Imagine que un posible cliente entra en una tienda cubierto con un pasamontañas. Que dijera: «Solo estoy mirando», sería más bien quedarse corto. Las personas que portan máscaras no suelen ser buenos ciudadanos y casi nunca compran nada. El anonimato conduce al correo no deseado, a las visitas de una sola vez, a la falta de eficacia en el marketing y al mal comportamiento. Los grandes profesionales del marketing convencen a los consumidores para que abandonen el anonimato.

El marketing del permiso gratifica a las personas que abandonan el anonimato. Las técnicas tradicionales de la Red se acogen al anonimato y fracasan por culpa de esta deficiencia.

11. Usted puede ganar dinero vendiendo banners

¡No, no puede! La oferta siempre será superior a la demanda y solo pueden ganar unos pocos agregadores destacados. Incluso Excite, uno de los tres o cuatro sitios más importantes de la Red, tiene un 85 por ciento del inventario sin vender. Imagine una revista en la que cinco de las seis páginas reservadas a publicar anuncios estuvieran en blanco o sin vender.

Los banners se inventaron porque eran una forma conveniente de que el contenido web y los sitios de búsqueda ganaran dinero, no porque funcionaran. Con el auge de los servidores web personalizados como Imgis, los banners indiferenciados acabarán por desvanecerse.

12. La actividad es buena

Muchas empresas han sido víctimas del concepto de que pueden construir ellas mismas lo que quieran en la Red. Como pueden modificar su sitio todos los días, crear salas de chat e invertir toda clase de tiempo de gestión superior, actúan creyendo erróneamente que están haciendo marketing.

Echemos un vistazo a la mayoría de las páginas web de las grandes compañías (la de General Electric es mi favorita), y veremos el trabajo de un comité de ejecutivos extenso y bien remunerado que tenían muy poca idea de lo que estaban haciendo.

El marketing del permiso en el contexto de la Red

Sellos gratis:
la Red lo cambia todo

A menos que haya estado viviendo bajo una roca durante los últimos tres años, habrá oído hablar de toda una serie de expertos que proclaman que el mundo cambiará para siempre por culpa de Internet. Sin embargo, con Jennicam, el spam, las salas de chat sobre la vida de los lagartos y las fotografías descargables de Teri Hatcher (la actriz conocida por interpretar a Lois Lane en la reciente serie televisiva), la mayoría de los profesionales del marketing no acaban de tener claro en qué consiste todo este alboroto.

Jeff Bezos está en camino de convertirse en millonario gracias a Amazon.com, pero parece que solo es una librería (aunque sea una librería que ahora vale más que Barnes & Noble y Borders Books *juntas*).

Yahoo! posee una capitalización bursátil superior a la de New York Times Corp., que es propietaria de varios periódicos y revistas de todo el país. ¿Realmente hay algo que hacer aquí o se trata de otra flor de un día?

Está pasando algo muy grande, aunque, tal y como se puede ver en el capítulo anterior, no es lo que algunos expertos creen. *Internet es el mejor medio de marketing directo que se ha inventado*. Pero no es televisión.

Estos son los seis beneficios principales que proporciona a los profesionales del marketing directo:

1. Los sellos son gratis.
2. La velocidad de las pruebas es cien veces más rápida.
3. Los índices de respuesta son quince veces más elevados.
4. Puede implementar un currículo de marketing en texto y en la Red.
5. La frecuencia es gratuita: se puede identificar y hablar de manera eficiente con las personas una y otra vez.
6. La impresión es gratis.

Echemos un vistazo a la Red a través del prisma del marketing del permiso y entenderá por qué este nuevo medio cumple con la promesa del permiso.

Estos son los cinco pasos sencillos que debe dar cualquier campaña de marketing del permiso en el contexto de Internet:

1. *El vendedor ofrece al posible cliente un incentivo para ofrecerse voluntario.*

En la Red, los profesionales del marketing pueden usar los banners para interrumpir amablemente a los consumidores y ofrecerles la oportunidad de que opten por un programa de marketing. Este es el único coste en los medios de toda la campaña.

Sí, el marketing del permiso utiliza los banners. Pero son casi los únicos que pueden utilizar este medio de manera efectiva. Un banner es una manera excelente de llamar momentáneamente la atención y conseguir un posible consentimiento de un gran número de individuos. Además, resulta barato.

2. Utilizando la atención que le brinda el consumidor, el profesional del marketing ofrece un currículum a lo largo del tiempo, instruyendo al consumidor sobre el producto o servicio.

Una vez que el consumidor ha aceptado participar, el profesional utiliza el correo electrónico para recordar al posible cliente que vuelva a visitar la página web. El correo electrónico es la herramienta más utilizada en la Red, ya que más del 80 por ciento de los usuarios de la misma lo califican como la razón principal por la que se conectan a Internet.

Como el buzón de correo electrónico se utiliza tanto, los mensajes de bienvenida en esta herramienta captan mucha atención y producen muchas reacciones. Los profesionales del marketing utilizan el correo electrónico para instruir a los consumidores sobre los beneficios que tiene el producto. Y lo mejor de todo es que el profesional puede obtener un conocimiento personal para que los mensajes de marketing resulten cada vez más personales.

3. El incentivo se refuerza para garantizar que el posible cliente mantiene el permiso.

Como existe una infraestructura de comunicación gratuita a través de Internet, el diálogo intrínseco en doble sentido que se produce permite al vendedor determinar si el consumidor está prestando atención. Mediante la estimulación de una serie de respuestas, resulta sencillo determinar quién está involucrado en la campaña y resulta todavía más fácil actualizar las recompensas a los consumidores con el fin de mantener su interés.

4. El vendedor ofrece una serie de incentivos adicionales para obtener todavía más permiso del consumidor.

Una campaña de marketing de masas debe ser igual para todos y cada uno de los espectadores. Pero mediante el uso de la eficacia de los ordenadores, el profesional puede personalizarlos para una audiencia que consta de una sola persona. Por lo tanto, se pueden efectuar gratificaciones directas al consumidor con el fin de incentivar su participación, además de una serie de recompensas en forma de contenidos que hagan que aumenten las probabilidades de que el consumidor continúe ampliando el permiso. Las personas que necesitan más gratificaciones para mantenerse activas pueden obtenerlas sin necesidad de corromper todo el sistema.

5. Con el tiempo, el vendedor aprovecha ese permiso para modificar el comportamiento del consumidor y convertirlo en ganancias.

¿Cuánto vale una lista de correos electrónicos de personas que muestran una fidelidad al cien por cien y están dispuestas a participar de manera voluntaria? ¿Qué valor tiene una lista totalmente personalizada de cientos de miles o millones de personas que quieran y esperen tener noticias de usted sobre un tema personal y pertinente relacionado con las compras? En muchos casos, puede tratarse del activo más valioso de la empresa.

Una estrategia basada en el permiso añade a la campaña un elemento de enorme frecuencia. Esta frecuencia se convierte en un activo extraordinario para el profesional.

Imaginemos, por ejemplo, que Pizza Hut enviase un correo electrónico a todos los clientes leales de su empresa que tengan hijos ofreciéndoles un refresco gratis con la compra, pero solo al día siguiente, y obligatoriamente en un establecimiento en particular. Y, por cierto, habrá un payaso con la cara pintada.

Si Pizza Hut puede ponerse en contacto con dos millones de personas de esta manera, durante la noche y de forma gratuita, ¿cuál será el rendimiento de la inversión? ¿Esto resulta más eficiente que el gasto de un millón de dólares en publicidad que se hace en televisión? Por supuesto que sí. Multiplique esto por cincuenta o cien mensajes al año y podrá ver el poder que posee este medio.

Mejor aún, si el mensaje que llegara a los dos millones de personas no fuera el mismo, sino que en su lugar reflejase un comportamiento de compra pasado, el barrio donde reside, el tamaño de su familia, y más, ¿el índice de respuesta no sería todavía más elevado?

Lo mejor de todo es que, si está protegido adecuadamente, se trata de un activo que no se agota. Lejos de ello, con el tiempo se vuelve más eficaz y profundo.

¡Precaución! El paso de la participación voluntaria, el primero de todos, es complicado, caro y lento. Como consecuencia de ello, muchos profesionales del marketing pueden decidir saltárselo y limitarse a alquilar o a comprar una lista de direcciones de correo electrónico. Esta es una mala idea por varias razones. La más obvia (y la más peligrosa) es que el alquiler de una lista y el envío de correos electrónicos comerciales no solicitados a las personas que se encuentran en esa lista se considera spam y esa práctica, literalmente, puede acabar con su negocio.

¿POR QUÉ EL SPAM ES COMO EL HURTO?

Por cien dólares, un profesional poco competente puede comprar cerca de seis millones de correos electrónicos, dirigirlos y enviarlos. Cada uno de los correos electrónicos tiene una longitud de una página y vende cualquier producto o servicio que usted pueda imaginar. Pero solo los estafadores y los profesionales mal informados se basan en el envío de millones de correos a desconocidos. Y cualquier empresa o persona que haya intentado aplicar este método ha acabado por fracasar. Los dos spammers más famosos de todos los tiempos —los abogados de permisos de residencia y el tipo que estaba detrás de Cyberpromotions— se vieron obligados a retirarse. (Ni siquiera puedo honrar a estas personas mencionando sus nombres en este libro.)

El spam es como robar en una tienda. Al destinatario le cuesta unos segundos abrir y eliminar los correos electrónicos no solicitados, así que representa el robo de una pequeña cantidad de un activo muy valioso. Los defensores del spam esgrimen que los actos de un individuo no llevan a nadie a la quiebra, pero esto resulta irrelevante. Un bolso robado de Macy's tampoco conduce a nadie a la quiebra, pero sigue siendo un acto censurable. Si todos lo hicieran, Macy's estaría fuera del negocio.

Los spammers que creen que los consumidores están obligados a rechazar estos correos también están equivocados. Macy's no tiene que repudiar el hurto. Los rateros no tienen la opción de esperar hasta que sean atrapados y *luego* aceptar que van a dejar de robar. Los spammers se enfrentan a la misma obligación.

Los consumidores necesariamente van a contraatacar. Podrían llegar a boicotearle, a incluirle en una lista negra, a obstruir su buzón, a solicitar que su proveedor de servicios de Internet le denuncie o simplemente a hablar mal de usted a cientos o incluso miles de consumidores (las noticias vuelan en la Red). El daño que puede hacer a su marca, y a su empresa, es enorme. Recuerde que una lista que se genera sin permiso explícito es casi imposible de aprovechar. La próxima vez que vuelva a interrumpir a los desconocidos es muy poco probable que los consumidores deseen entablar un diálogo con usted.

La ley del permiso es simple: para maximizar el valor de una lista, debe maximizar el hecho de

que sea singular, esperada y manifiesta.

Cuanto más singular sea la audiencia, más esperados sean los mensajes y más manifiesta sea su participación voluntaria (su permiso), más valiosa será la lista.

Cómo presupuestar el permiso en su página web

Cada página web comercial se debe diseñar para lograr un objetivo. Su página web debe centrarse al cien por cien en conseguir que los extraños se registren con el fin de obtener su permiso para comercializar con ellos.

Eso es todo. No tiene que ser grande, ni lujosa, ni complicada, ni costosa. En cambio, esta puerta de entrada a su negocio debe estar obsesionada con conseguir permiso.

Una vez que observamos la web desde esta perspectiva, muchas cosas encajan. Por ejemplo, puede calcular fácilmente y con exactitud lo que cuesta obtener un permiso más. La fórmula es:

El coste de los banners para llegar a 1.000 personas
dividido por
el número de personas que visitaron su página web (de 1.000 posibles)

Esto le dará el precio que cuesta conseguir que un usuario visite una vez su página web. Multiplique este número por el porcentaje de personas que visitaron la página web, se ofrecieron voluntariamente y dieron su dirección de correo electrónico y el permiso pertinente para comercializar con ellas. (Recuerde, cuanto más explícita sea su voluntariedad, más valioso será el permiso. Engañar a las personas para que les proporcione su dirección de correo electrónico es una pérdida de tiempo.)

Ahora ya sabe cuál es el coste de la obtención del permiso. A continuación, hay que compararlo con el valor de la duración de uno de estos permisos para así poder determinar si la inversión tiene sentido.

Por ejemplo, imagínese que desea poner en marcha un club de la cerveza del mes. La ecuación podría ser la siguiente:

Banners a 40 dólares por cada millar
2% de porcentaje de clics
2 dólares por visitante
33% de voluntariedad, lo que lleva a un coste por el permiso de 6 dólares

Si, con el tiempo, la mitad de las personas con las que entabla un diálogo se convierten en clientes, conseguir un cliente le cuesta alrededor de 12 dólares. Si el valor de la duración de este cliente es de 100 dólares, usted ha tomado la delantera en este juego.

La cosa se pone aún mejor si su compañía vende una amplia variedad de productos o si los productos son caros o difíciles de conseguir. ¿Cuánto cuesta a Clinique o a Hewlett-Packard o a Hyundai instruir a un consumidor más sobre sus nuevos productos? HP podría gastar entre cien y

mil dólares por ilustrar a un solo informático más sobre una nueva estación de trabajo. Clinique paga una fuerte suma en concesiones de estanterías y salarios solo por poner a una persona delante de un posible cliente con el fin de enseñarle las ventajas de un nuevo producto de limpieza de cutis.

A una empresa de automóviles le cuesta casi cien dólares poner a alguien en su concesionario. Si utilizaran el marketing del permiso, podrían entablar estos diálogos por alrededor de cinco dólares cada uno, tomarse su tiempo —varias semanas o meses— instruyendo a los consumidores y, a continuación, proporcionarles un incentivo para que visiten el concesionario.

Cuatro claves para la creación de su página web basada en el permiso

1. Probar y optimizar su oferta

Con el fin de estructurar una campaña de marketing que le permita conseguir un permiso «voluntario», es necesario reconocer que al principio el coste medio está muy ponderado. Usted paga por ahora su atención y recibe una compensación más adelante.

Puesto que usted no está realmente demandando una venta en efectivo durante su primera interacción con el posible cliente, se puede esperar un índice de respuesta mucho mayor del que se conseguiría a través de una campaña de correo directo tradicional. Sin embargo, el permiso voluntario irá en aumento si los medios de comunicación que se han elegido, los banners que se han utilizado, así como todo el proceso, están probados y optimizados. En Yoyodyne hemos aumentado el permiso voluntario en algunas de nuestras promociones del 3 al 40 por ciento solo mediante las pruebas.

Por supuesto, si usted ya utiliza otros medios, puede aprovecharlos notablemente añadiendo una característica que permita al usuario levantar la mano. Por ejemplo, cada anuncio que se emite puede incluir una dirección de correo electrónico con una etiqueta que diga: «Para obtener más información, contacte con nosotros en info@ford.com».

Hace una generación nadie se atrevía a poner un número 800 en un anuncio. Hoy en día, sería una locura no hacerlo. Una dirección de correo electrónico es algo todavía mejor. Le permite comprar el permiso y no resta nada al margen.

2. Conseguir que el permiso sea manifiesto y claro

No merece la pena engañar a la gente para obtener un permiso. La idea es entablar un diálogo que reporte un beneficio mutuo y, cuantas más cosas cuente a la gente sobre lo que puede esperar de su producto, mayor será la anticipación que será capaz de crear. Eso es importante en la medida que se esfuerza en sacar partido de ello.

En este caso, la respuesta no está en realizar una impresión elegante. El objetivo de la promoción o de la campaña debe coincidir con el permiso que está pidiendo. Amazon.com, por ejemplo, hace muy bien en usar el correo electrónico para recordar a la gente que vuelva y compre más libros (algo que forma parte del trato cuando el cliente se registra en Amazon y la mayoría de los

consumidores esperan los mensajes y disfrutan con ellos).

Resulta fácil caer en la tentación de actualizar automáticamente el permiso que ha concedido un posible cliente. Resulta tentador alquilar, vender o intercambiar estos permisos. Como ya mencioné antes, esto no suele funcionar y siempre fracasa de manera notable en el comercio online.

Varias organizaciones están haciendo cada vez más fácil que las empresas comuniquen a los consumidores los problemas de privacidad que están relacionados con el comercio electrónico (renunciar a ciertos elementos de la privacidad es un requisito previo cuando se concede permiso de forma voluntaria a través de Internet). La privacidad online, y el modo de protegerla, ahora la clasifican las organizaciones que juzgan los niveles de servicio y de calidad en el mundo del comercio en Red, al igual que Standard & Poor's califica los bonos y *Consumer Reports* los bienes de consumo.

TRUSTe (<http://www.truste.org>) fomenta la confianza a través de la garantía de la privacidad en línea. Revisan varios sitios online y ofrecen su sello de aprobación (un logotipo TRUSTe) a aquellos que están cualificados. Para ello, necesitan encontrar las respuestas a las siguientes preguntas que están relacionadas con el hecho de ofrecer a los consumidores protección en línea:

1. ¿Qué información recoge y luego rastrea la página web sobre los clientes?
2. ¿Qué hace la página web con la información que recopila/rastrea?
3. ¿Con quién comparte la página web la información que recopila/rastrea?
4. ¿Cuál es la política de rechazo de la página web (requisito de permiso importante)?
5. ¿Cuál es la política de la página web en la corrección y actualización de la información de identificación personal?
6. ¿Cuál es la política de la página web sobre cómo eliminar o desactivar los nombres de su base de datos?

Al mismo tiempo, la Asociación de Marketing Directo está realizando un importante esfuerzo para adoptar una postura de autoridad en el debate de la privacidad y ha publicado directrices muy específicas cuyo cumplimiento exige a los miembros.

Recuerde que poner en peligro la privacidad de los clientes es la principal razón que esgrimen los consumidores para no realizar compras en línea y para rechazar promociones y programas de marketing en línea. Por supuesto, los usuarios online saben que no tienen ninguna privacidad. Lo que más les preocupa es la inundación. Sabe que si cae en manos equivocadas, un conjunto de datos sobre ellos puede conducir a una embestida.

Hacer una promesa, una transacción manifiesta, y mantenerla es el secreto para alcanzar el éxito a largo plazo en el marketing del permiso.

Don Peppers y Martha Rogers han realizado una brillante defensa de la privacidad. Básicamente, cualquier profesional que lleve a cabo una campaña de uno por uno o basada en el permiso conseguirá aumentar de forma notable sus beneficios no solo si respeta la privacidad, sino también si se convierte en su defensor fanático. En cuanto se comparten los datos, su valor disminuye. Cuando mantiene la privacidad, el vendedor aumenta su ventaja.

3. Utilice equipos, no personas, para recibir y enviar información

Un día contiene aproximadamente diez mil segundos. Así que si usted tiene diez mil personas en

su base de datos de permiso y su ordenador necesita un segundo para ocuparse de cada una de ellas, estará usando al límite su sistema.

Peor aún, si el 1 por ciento de las personas que hay en su base de datos de permiso requiere contacto humano todos los días, entonces el hecho de contar con medio millón de personas en esa base de clientes que le han concedido su permiso dará lugar a 5.000 solicitudes de servicio al cliente al día.

Uno de los grandes lastres que impide el crecimiento de los ingresos de AOL es que una tercera parte de todos sus empleados están en el departamento de atención al cliente. ¡Qué desperdicio! AOL no solo está pagando una fortuna por esto, sino que la calidad de la atención no es tan alta como si la hubiera automatizado.

Cuando se pone en marcha una campaña de marketing del permiso online, resulta de vital importancia establecer adecuadamente las expectativas. Si los consumidores esperan que un ser humano esté disponible de inmediato para responder a sus preguntas, le *plantearán* una serie de preguntas y usted debe estar preparado para responderlas.

Desde el principio en Yoyodyne, nos dimos cuenta de que necesitábamos contar a tiempo completo con una persona en el servicio de atención al cliente para atender a cada una de las diez mil personas que estaban incluidas en la base de datos. En seguida supuse que esto nos conduciría a la quiebra. Entonces, reconsideramos nuestras expectativas sobre el servicio que debíamos ofrecer a los consumidores y creamos una sofisticada solución automatizada.

En la actualidad contamos con millones de personas en nuestra base de datos, pero todavía no necesitamos ni una sola persona que se ocupe del servicio de atención al cliente a tiempo completo. Hemos eliminado con éxito de nuestro sistema la necesidad de establecer un contacto excesivamente personal.

¿Significa esto que todo profesional del marketing puede hacer lo mismo? No, en absoluto. Pero es esencial que clasifique a sus usuarios y se asegure de que solo las personas que *necesitan* la intervención humana la están recibiendo. Y esto se puede lograr haciendo que a los consumidores les resulte muy fácil priorizar un asunto cuando sea realmente necesaria la intervención humana.

4. Concéntrese en la maestría: los consumidores en línea necesitan sentirse inteligentes

Los posibles clientes en línea tienen el doble de probabilidades que el promedio nacional de tener un título universitario. Este es un grupo de personas habituado a tener la razón, que suele averiguar cómo funcionan las cosas y que acostumbra a hacer que funcionen rápidamente.

Así que imagínese la frustración que sienten estos genios superiores a la media cuando se encuentran cara a cara con Internet. Sus máquinas se averían. Los sitios son lentos. Se encuentran con errores fatales y con fallos de script de Java, así como con errores en el navegador. No se encuentra un plug-in. Da la sensación de que, en todo momento, la Red recuerda a la gente lo estúpida que es.

Por supuesto, se trata de una oportunidad extraordinaria. Si usted puede construir una serie de herramientas simples que funcionen y puede hacer que la gente se sienta inteligente por utilizarlas, los posibles clientes se congregarán a su alrededor y se quedarán con usted.

Nunca construya nada que no resulte divertido en un módem de 14.4, o en AOL, o con un navegador anticuado.

La razón por la que el correo electrónico es la aplicación de mayor éxito se debe a que es simple y hace exactamente lo que la gente espera de ella. Su campaña de marketing del permiso debería funcionar de la misma manera.

Estudios de casos

Empresas que han hecho las cosas bien y otras que no lo han hecho

Cómo una pequeña empresa de catering *kosher* desperdicia el dinero

Todos los domingos de las últimas semanas he visto el mismo anuncio en la edición local del diario *The New York Times*. El anuncio es de una tienda gourmet *kosher*, y promociona una serie de platos «*kosher* para la Pascua judía». Los judíos, que son muy practicantes, consumen solo ciertos alimentos durante los ocho días que dura esa festividad, así que la oportunidad de crear negocio debe de haber resultado atractiva para los dueños de la tienda.

Como es obvio, el único público al que van destinados estos productos son los judíos religiosos que necesitan comprar unos alimentos que están preparados de manera especial para esa festividad. Y aunque la edición suburbana del diario *The New York Times* probablemente ocupa un lugar bastante destacado entre las opciones de medios disponibles para esta tienda, da la sensación de que se trata de un ejemplo especialmente inútil de marketing de interrupción.

En primer lugar, el anuncio no sirve de nada para el 95 por ciento o más de lectores que no tienen ni interés ni apetencia por este producto. En segundo lugar, entre aquellas personas que se encuentran dentro del grupo objetivo, muchas nunca llegan a leer esa página. En tercer lugar, entre las personas que llegan a leer la página, pocas se fijarán en el pequeño anuncio impreso con el suficiente detenimiento como para comprender realmente lo que se ofrece y, sobre todo, cuál es el beneficio que le reporta responder.

Como el anuncio ofrece el menú completo de la tienda, su objetivo parece ser que el consumidor interesado deje de leer el periódico, se asegure de que la tienda está abierta y, a continuación, coja el teléfono para pedir un producto. Eso es mucho suponer y, teniendo en cuenta el coste de la publicidad, resulta un juego de azar muy caro.

¿No habría sido mejor que el anuncio pidiera a los consumidores interesados que cogieran el teléfono y pidieran un menú gratuito o solicitaran más información? Al obtener el permiso para hablar y finalmente realizar una venta a la audiencia objetivo, el establecimiento podría haber sacado el máximo provecho de los 20.000 dólares que invirtieron en publicidad.

Sin embargo, habría sido mejor adoptar la estrategia de no haber publicado ningún anuncio. En el transcurso de un año, el establecimiento podría haber obtenido el permiso de todos y cada uno de sus clientes para avisarles antes de que llegara la Pascua. Podrían haber creado empresas de

marketing conjuntas con las organizaciones religiosas y con los templos para aprovechar *su* permiso (quizás ofreciendo un descuento especial a los miembros que se registraran).

El resultado final de esta persistente campaña de comercialización de un año de duración sería el acceso a través del teléfono, del correo ordinario o incluso del correo electrónico a miles de clientes motivados. Mediante la entrega de un mensaje que era esperado, personal y pertinente, el establecimiento podría haber reducido notablemente los costes de comercialización y haber generado, al mismo tiempo, importantes ganancias.

Y una vez que tenía una base de permiso, para volver a hacer el próximo año una venta a este público no sería necesario invertir otros 20.000 dólares en marketing de interrupción.

Industria de fondos de inversión: dinero inteligente y marketing bobo

La industria de fondos de inversión es un gran ejemplo de negocio en auge que sigue recurriendo a técnicas de interrupción demasiado caras como para que puedan prosperar. Cada semana, los fondos de inversión Dreyfus gastan cientos de miles de dólares en publicar anuncios aburridos a toda página en el periódico. ¿Alguna vez ha visto uno de estos anuncios? Creo que en ellos aparece un león y, por lo general, se publican en la sección de negocios.

Los anuncios no suponen ninguna llamada a la acción con el fin de hacer que el lector tenga una razón para ofrecer una respuesta. No utilizan una estrategia de interrupción ingeniosa. Y ni siquiera existe un conjunto de mensajes una vez que alguien *responde*. En resumen, Dreyfus es capaz, por su tamaño y rentabilidad, de perder una gran cantidad de dinero interrumpiendo a personas medianamente cualificadas con publicidad aburrida.

Ahora que el mercado de fondos de inversión está más maduro, ya que cada vez resulta más difícil conseguir un nuevo inversor, es probable que los fondos de inversión lamenten el uso de estas tácticas inútiles en la época en que resultaba más fácil experimentar un crecimiento.

Tiene mucho sentido adoptar en esta industria una estrategia basada en el permiso que ofrece a los consumidores una razón egoísta para que levanten la mano. Una vez que un consumidor se preste voluntario, podría ser respondido con una serie de mensajes cuidadosamente probados que se centren en *enseñarles* la razón por la que invertir con ellos.

Una vez realizada la primera venta, la oportunidad de hacer un marketing posterior es todavía mayor y aun más ignorada. Si usted invierte su dinero en un fondo de inversión, sabe que casi nunca recibe un correo electrónico amable, fácil de comprender y dirigido al cliente. En su lugar, los usuarios de fondos de inversión son inundados con folletos ilegibles y densos, y con otros mensajes que no son pertinentes, esperados ni personales. Qué desperdicio.

Tal vez la forma más atroz de marketing de spam por teléfono son los corredores de bolsa que trabajan en las salas de calderas y que llaman a personas «cuidadosamente seleccionadas» al trabajo o a casa durante la cena. El objetivo principal de este ejercicio es engañar a la recepcionista/secretaria (o cualquier otro guardián) y conseguir que el cateto conteste al otro extremo de la línea telefónica. Una vez allí, los profesionales del telemarketing mienten al posible cliente con la esperanza de conseguir una pequeña porción del pastel (lo cual es una especie de giro

inmoral del permiso). Como los beneficios que reporta este tipo de estafas son tan enormes, a los vendedores no les importa utilizar una técnica de interrupción increíblemente ineficiente para captar la atención de los consumidores.

Ninguna de estas empresas está construyendo un activo ni gestionando un proceso a largo plazo. En cambio, todo su objetivo es ganar dinero en la inversión de tiempo y energía que hace cada día. La próxima vez que uno de ellos le llame, pida referencias de clientes satisfechos y se dará cuenta de a qué me refiero.

La industria del automóvil adora la televisión

Si usted ve mucha televisión, habrá visto publicidad de automóviles. Todos los anuncios son iguales: una carrocería reluciente, unos caminos sinuosos, unas familias felices, enormes extensiones de campo. Los anuncios son muy caros de producir y difundir. Los fabricantes de automóviles constantemente gastan enormes cantidades de dinero en publicidad. El año pasado General Motors, Chrysler y Ford fueron tres de los diez fabricantes que más dinero gastaron en todas las categorías.

Los anuncios, sin embargo, no ofrecen a los consumidores una razón para responder, ni siquiera se molestan en proporcionarles una *forma* de hacerlo. No hay ningún número de teléfono gratuito, ni tampoco ningún nombre de un distribuidor local, ni ninguna razón para contestar que esté centrada en el consumidor. En su lugar, se afanan por crear el anémico sustituto del permiso: una marca.

Pero con cada modelo, con cada iniciativa, las compañías de automóviles tienen que volver a empezar desde cero. No tienen ni idea de qué anuncios ha visto usted y cuáles no, y no existe una continuidad desde la emisión de un anuncio al siguiente.

Los fabricantes de automóviles saben que el boca a boca, la satisfacción del cliente y la calidad del automóvil son mucho más eficaces que su imagen de marca. Los anuncios que se emiten no hacen nada por integrar cualquiera de estas tres técnicas de evaluación, lo cual explica por qué la mayoría de las empresas de automóviles ahora también utilizan el correo directo. Al menos mediante el correo directo los fabricantes de automóviles pueden ofrecer un mensaje más específico. Sin embargo, la mayor parte del correo que se envía no se centra demasiado en conseguir una respuesta o un permiso.

Pero también existen algunas excepciones notables. Hace treinta años, Lester Wunderman, el padre del marketing directo, concibió una serie de envíos de correo para promocionar el Ford Lincoln. El objetivo era conducir a los propietarios de Cadillacs, a una sala de exposiciones para que vieran el nuevo modelo.

Los envíos eran pertinentes, ya que se dirigían únicamente a los propietarios de Cadillacs. El reto era la entrega de un currículum que les permitiera instruir a estos propietarios sobre el nuevo Lincoln.

Mediante el envío de una carta personal del director de la división y la entrega de la carta de una manera focalizada, Lincoln fue capaz de atravesar el ruido y llamar la atención de este público al cual es tan complicado llegar. Luego hicieron un seguimiento mediante varias cartas, en las que cada una de ellas enseñaba algunas cosas más sobre el coche. El resultado final fue un notable

aumento de las visitas al concesionario, con un precio mucho más reducido que los anuncios de televisión.

El año pasado Mercedes-Benz hizo lo mismo con Rapp Collins cuando presentó, varios años tarde, su vehículo deportivo utilitario. Un año antes de su lanzamiento, escogieron meticulosamente a los posibles compradores y comenzaron a entablar un diálogo con ellos. El objetivo era utilizar las encuestas para que estos posibles clientes se involucraran en el diseño real del coche.

Basándose en las respuestas de cada encuesta, enviaron una serie de cuestionarios personalizados adicionales de seguimiento a cada uno de los encuestados. Con el tiempo se cimentó una relación de permiso que hizo que estos consumidores prestaran atención a los mensajes y confiaran en ese automóvil. La campaña culminó con un hermoso paquete entregado a cada participante que incluía un adorno para el capó de Mercedes. La carta de acompañamiento rezaba que, puesto que el participante había ayudado a diseñar el coche, la compañía pensaba que estaba en su derecho a recibir una parte del mismo. Cuando salió finalmente al mercado, Mercedes en seguida vendió la totalidad de su producción (40.000 vehículos a 50.000 dólares cada uno).

El año pasado R. L. Polk vendió más de trescientos millones de dólares en datos a los fabricantes de automóviles y a los concesionarios. Los comercializadores de la industria del automóvil utilizaron esta información para dirigir sus mensajes a las personas que presentaban un perfil demográfico adecuado y un estatus de propietario de vehículo para justificar el correo.

Me da la sensación de que dentro de diez años uno o más fabricantes de automóviles se darán cuenta de lo nefasto que es todo el sistema y desmantelará todo su equipo de ventas (una rémora que tiene ochenta años). En su lugar, hará demostraciones y mostrará los vehículos en una sala de exposiciones propiedad de la empresa: probablemente en un centro comercial o en otra ubicación adecuada.

A continuación, van a utilizar el marketing del permiso para mostrar al público los detalles de su coche, animar a probarlo y facilitar la compra final. El estadounidense medio solo visita 1,5 concesionarios de automóviles antes de hacer una compra, por lo que utilizar estas salas de exposición con asesores altamente capacitados que no cobran a comisión es un plan bastante inteligente.

El año pasado, los concesionarios de automóviles invirtieron 3.000 millones de dólares en marketing del automóvil, pero no está claro que este dinero añada valor para el consumidor o para los fabricantes de automóviles. Una vez que este dinero se reubique en el marketing del permiso, puede desembocar en una eficiencia significativamente mayor.

El siguiente paso, sin embargo, da un poco más de miedo a los fabricantes. Como ya he mencionado con anterioridad a lo largo del libro, los fabricantes de automóviles podrían ampliar el concepto del permiso y dejar de vender coches. En su lugar, pueden vender transporte de manera mensual. Un consumidor se «suscribe» a una empresa de automóviles, y a cambio de una tarifa plana, la empresa estaría de acuerdo en ofrecer a diario un automóvil último modelo con todos los servicios durante el resto de su vida. Incluso podrían entregarse con seguro y combustible.

Como suscriptor, el cliente obtiene la tranquilidad de saber cuánto se va a gastar en el automóvil durante los años siguientes, así como de contar con una total ausencia de problemas respecto a la compra, el mantenimiento y la realización de una inversión importante.

Además, la suscripción sería mucho más barata que comprar el coche. ¿Por qué? Porque usted

ha eliminado gran parte del riesgo del fabricante. Como saben con cuántos suscriptores cuentan y cuáles son sus hábitos, los fabricantes de automóviles no tienen que invertir tanto dinero en la comercialización, en la investigación y en el riesgo del producto. En su lugar, serán capaces de diseñar un producto para los suscriptores.

Es la venganza del lechero. La entrega a domicilio y la gestión de inventarios están regresando de nuevo.

Una manera de usar permiso para vender coches usando baja tecnología

Joe Girard aparece en el Libro *Guinness* como el mejor vendedor de automóviles del mundo. En un buen año, Joe vendió diez veces más coches que el vendedor de coches medio, y los consiguió vender de uno en uno.

¿Cómo se labró Joe semejante carrera? Se basó en el marketing del permiso para crear una publicidad de boca a boca.

Si ha llegado a conocerlo, le enviará doce tarjetas de felicitación al año. Se acordará de su cumpleaños, del de él, de los días festivos, del 23 de agosto, de lo que sea. ¡Por supuesto, casi todo el mundo le va a dar permiso para que le envíe una tarjeta de cumpleaños!

Joe consigue captar la atención de los posibles clientes cualificados y de los clientes existentes durante unos doce minutos al año. Utiliza ese minuto de cada mes para recordar amablemente a los clientes que está concentrado en ellos y que resulta divertido hacer negocios. Se aprovecha de este permiso para convertir a los extraños en amigos. Y, por supuesto, los amigos dan lugar a nuevos clientes a través del boca a boca.

Si alguien conoce a una persona que necesita un coche, no duda en recomendar a Joe. Sabe que su amigo va a disfrutar de la experiencia, y sabe que Joe va a estar ahí por si algo sale mal.

Se trata de una estrategia sencilla y requiere que Joe dedique unas pocas horas al día para coordinarlo todo, pero ha cambiado notablemente su carrera profesional. Algún día, cuando se retire y deje de enviar tarjetas, no le quepa duda de que la gente le llamará. Es probable que miles de personas se den cuenta de ello. La anticipación en la base de permiso de Joe es muy fuerte. Los mensajes son pertinentes y personales. Y funcionan.

No estamos en el negocio de los aviones, estamos en el negocio de la lealtad

El programa AAdvantage de American Airlines es uno de los ejemplos más antiguos y de mayor éxito del marketing del permiso. American Airlines archiva los nombres de sus clientes y cualquier otra información pertinente durante el curso habitual de los negocios. Como los viajes se repiten con frecuencia, el cliente otorga un permiso, lo que permite a American Airlines reunir más información sobre esa persona. Cada cliente es rastreado electrónicamente y se identifica con un

número único de AAdvantage.

Los clientes de American Airlines aceptan de buen grado —y con frecuencia esperan—, recibir actualizaciones de las millas que han acumulado, además de una serie de ofertas y destinos premiados con millas ofrecidos por la aerolínea.

Los clientes «levantan la mano» cuando se convierten en socios de AAdvantage, y «consienten», mientras continúan volando con esta aerolínea.

El objetivo principal del programa de viajeros frecuentes de la aerolínea es aumentar la fidelidad de los clientes a través de incentivos y gratificaciones. Los viajeros frecuentes reciben privilegios especiales, reconocimientos y premios en forma de millas, por lo que, cuanto más vuelan, más servicios y beneficios reciben y, por lo tanto, más fidelidad demuestran a la compañía. La fidelidad se basa en la satisfacción del cliente y cada transacción exitosa que se realiza genera más confianza, uno de los cimientos en los que se basa el marketing del permiso. Con la fidelidad y la confianza (así como con un perfil personal de cada cliente), American Airlines tiene el marco perfecto para llevar el marketing del permiso a otro nivel.

Además del programa de kilometraje AAdvantage de American Airlines y de su resumen de actividad, los socios de AAdvantage reciben un boletín de noticias con viajes, ofertas y, por supuesto, una serie de servicios y beneficios nuevos y mejorados. Sin embargo, American Airlines también promociona productos no relacionados con viajes con la compañía. A través de sus correos directos mensuales, los clientes de American AAdvantage reciben noticias de descuentos y ofertas promocionales de aerolíneas afiliadas. Además, American Airlines ofrece descuentos y promociones de agencias de alquiler de coches, hoteles y servicios de comunicaciones inalámbricas, todos ellos claramente asociados con el viajero frecuente. Y, a pesar de que no se dedican a la industria de los viajes, American Airlines se ha asociado con Citibank para ofrecer la tarjeta Citibank AAdvantage Visa o MasterCard, que permite a los clientes agregar millas a su cuenta por cada dólar que gastan utilizando la tarjeta.

Por medio de la comodidad y la confianza sobre la que se cimenta su base de clientes, American ahora ofrece a los clientes de AAdvantage productos y servicios que no están relacionados con los viajes. Aprovechan el permiso que tienen de tal manera que produzca beneficios tanto para el usuario como para la compañía. American Airlines ha desarrollado promociones de afiliados con corredores de bolsa, incluso con floristerías a domicilio (enviar flores cuando está fuera de casa puede ser todo un acierto).

Si American Airlines se equivoca y un mes no le envía su estado de cuentas, lo más probable es que el cliente lo eche de menos y que incluso llame por teléfono para quejarse. Imagínese. ¡Quejarse por no haber recibido un mensaje de correo no deseado! Han logrado crear expectación.

Cómo aprovechar una relación de utilidad

Mientras que algunos profesionales del marketing de compañías de telefonía están perdiendo el permiso que han creado en torno a sus facturas telefónicas, otros se están dando cuenta de cuán valioso puede ser el permiso.

Bell Atlantic me envió hace poco una carta en la que prometía a mi familia un descuento de

cinco dólares en mi factura de teléfono si aceptaba recibir por correo ofertas especiales que nos podrían resultar interesantes. Lo único que tengo que hacer es rellenar un sencillo formulario de seis preguntas y enviarlo por correo, con el franqueo pagado. Bell Atlantic ahora puede enviarme un correo basura que es notablemente más pertinente y personal que el correo tradicional. Y es muy probable que lo lea.

Con la construcción de un activo, han dado un gran paso en la consecución de un flujo de ingresos adicional. Y, lo que es mejor todavía, mediante la aplicación de una promoción como buque insignia de este programa, puede llegar hasta el final y enviar esos correos *previstos*. Cuando haya hecho eso, descubrirán que aumenta su índice de respuesta, así como la rentabilidad de su base de permiso.

Convertir el software de su ordenador personal en suscripciones en curso

Sidekick es un organizador personal: un software que maneja sus calendarios, sus contactos y sus comunicaciones. Starfish, la compañía que fabrica Sidekick, afirma que su producto «te mantiene actualizado, en la senda correcta y en sincronía». Sidekick se ejecuta en su PC, por supuesto, pero también funciona en dispositivos móviles como Palm Pilot y REX.

Al enviar su tarjeta de registro de Sidekick, puede configurarla para que envíen a su correo electrónico información actualizada y ofertas de productos. A casi todo el mundo le interesa estar informado sobre actualizaciones de productos y productos complementarios que hacen que su software de organización personal sea más potente y eficaz. Por tanto, los clientes levantan la mano para recibir ofertas en forma de productos que harán que su vida digital esté más organizada. Entonces, Starfish responde con un correo electrónico que cumple su promesa.

El correo electrónico proporciona al cliente la oportunidad de descargar los productos gratuitos complementarios. Usted puede obtener calendarios deportivos gratuitos de Sidekick y útiles ficheros de inventario para el hogar, por ejemplo, haciendo clic en el vínculo que aparece en el correo electrónico. Ofrecen productos complementarios Sidekick como calendarios HTML instantáneos y listas de contactos con Sidekick Web Publisher (una herramienta para transformar calendarios y listas de contactos Sidekick en páginas web).

Cuando usted compra una Palm Pilot, la tarjeta de registro viene con otra oferta de marketing del permiso. Si registra su Palm Pilot con 3Com, le enviarán un lápiz gratis (el pequeño lápiz de plástico que utiliza para apuntar y hacer clic en los elementos que aparecen en la pantalla de la Palm Pilot). Como parte de la información de registro, le pedirán su dirección de correo electrónico. Así que, por el precio de un lápiz de plástico, la mayoría de las personas levantan la mano y ofrecen a 3Com su dirección de correo electrónico. Mediante el uso del correo electrónico, 3Com informa a los usuarios sobre actualizaciones en el software de la Palm Pilot.

Volviendo a la primera toma de contacto a través del correo electrónico entre los clientes de Sidekick y Starfish (los fabricantes de Sidekick), Starfish también incluye enlaces directos para descargar los manuales de usuario. Hasta ahora, todo bien, ya que su permiso le acerca más a una relación importante basada en el valor recibido. A continuación, Starfish proporciona al usuario ya

motivado la oportunidad de actualizar el permiso ofreciéndole cada vez más oportunidades. Entre ellas se incluyen un enlace a Guía Diaria de Starfish para el Festival Shakespeare de Oregón, información sobre la cobertura de Starfish de la Carrera Iditarod de Trineos con Perros y el software Starfish para la receta de Blazin' Chili. En otras palabras, fluye a partir de aquello que sabe que despierta su interés y le ofrece amablemente la oportunidad de mejorar su atención. Pero son solo enlaces, por lo que no tiene que entrar en ellos si no siente curiosidad.

Unas semanas más tarde, el cliente que ha concedido el permiso para recibir correos electrónicos de Starfish obtiene información sobre la disponibilidad de la última versión de Sidekick y una gran oferta que incluye un juego para su PC gratis con su pedido. También incluye información sobre cómo sincronizar datos entre Sidekick y otros dispositivos portátiles como la Palm Pilot.

En otras palabras, se trata de una red de marketing del permiso. Cualquiera de las empresas filiales podría ser la que consiga que usted levante la mano y conceda permiso para intercambiar información, pero todas ellas están interconectadas. Puma ofrece IntelliSync para la Palm Pilot, y todos los productos se pueden conectar a Netcom. Todas estas empresas forman parte de un círculo de permiso grande. Todas ellas son importantes para usted, el usuario final, ya que los productos actúan juntos para proporcionar soluciones que pueden mejorar su eficiencia.

Dios es un experto en el marketing del permiso

Apuesto a que no sabía que las organizaciones católicas de caridad eran unas profesionales del marketing, ¿verdad? Perdóneme mi tono, pero comprender cómo incluso una institución benéfica querida y benevolente utiliza estas técnicas hace que resulte más clara para las empresas más comunes.

Cada año se utiliza el marketing del permiso para recaudar mucho dinero para la Iglesia y las causas locales. Esto se hace durante tan solo unas semanas y, sin embargo, no dejan de alcanzar su objetivo. ¿Cómo?

La Iglesia tiene permiso explícito para dar una plática a los feligreses. La gente acude a la iglesia esperándola y la interacción entre el sacerdote y su rebaño es significativa. El trabajo del sacerdote consiste en vender a los feligreses la idea de que deben ser caritativos, por lo que los mensajes que transmite no solo son los esperados, sino también los obligados. Sus feligreses esperan que les transmita un mensaje que resulte esperado, pertinente y personal.

El sacerdote aprovecha el permiso obtenido por la Iglesia aplicando un marketing directo con sus feligreses de una manera muy sencilla y apropiada. Habla su idioma y entiende sus prioridades. Adapta el mensaje haciendo que sea pertinente para cada individuo y que sus mensajes resulten personales. Y, por supuesto, cada sacerdote puede personalizar su llamamiento solicitando solo una cantidad acorde con sus ingresos.

¿Debería extrañarnos que siempre logren su objetivo? No, ya que tienen a Dios y al permiso de su lado.

Los clubes de discos, los abuelos de permiso

Columbia Record Club es un ejemplo clásico de marketing del permiso, que se ha concentrado durante años en esta técnica y ha medido los resultados a cada paso que daba en el camino.

Como cebo para obtener el permiso inicial, Columbia ofrece a los consumidores una colección de discos gratis. Convierten el permiso en ventas de discos a largo plazo y lo consiguen recurriendo a una versión de la comercialización por vía intravenosa llamada «opción negativa».

En la opción negativa el profesional del marketing obtiene permiso para enviar el anuncio de una próxima entrega. Si el consumidor no dice «no», el profesional hace el envío y la factura al consumidor. La opción negativa es el eje central de su estrategia de marketing y ha sido un modelo muy rentable para ellos.

De cara al futuro, Columbia está utilizando la red como una herramienta para atraer y registrar nuevos miembros. También proporciona una manera más barata de implementar la opción negativa.

Sin embargo, el crecimiento de su negocio se ve obstaculizado por la focalización del mercado de masas en la venta de discos al mercado principal de los adolescentes mayores. Este grupo de población ha dejado de crecer y es muy sensible a las rachas buenas y malas en el negocio de la música. Básicamente, si se trata de un año en el que no hay grandes discos, Columbia se resiente.

Al mejorar sus técnicas de marketing del permiso para aumentar la relevancia y la personalización (sus mensajes son muy esperados gracias a la opción negativa), Columbia puede conseguir que su negocio sea más rentable y fiable.

Podrían construir una serie de nichos que sean muy rentables mediante la identificación de consumidores ricos y ocupados que cederían a Columbia la toma de decisiones si el cebo resultase lo bastante atractivo. Por lo tanto, en lugar de tener solo cuatro clubes (pop, clásica, jazz y country), podrían tener un centenar. O un millar.

Además, Columbia también puede aprovecharse de la frecuencia gratuita que ofrece Internet realizando comunicaciones más impactantes y frecuentes a sus miembros. Esto hará que aumente la personalización y dará lugar a un mayor grado de lealtad.

Cada uno de estos clubes aumentaría las posibilidades de que los consumidores permitan a Columbia enviar la selección de cada mes. Y mediante la creación de más de un modelo de suscripción, Columbia podría ofrecer a los clientes que son más amantes de la música dos o tres o diez selecciones al mes, todas ellas con un considerable ahorro para el consumidor.

Los próximos pasos son todavía más eficaces. Una vez que Columbia cuente con una gran base de clientes, un medio de comunicación rápido y el permiso del consumidor, puede empezar a *encargar* música basándose en las necesidades de su audiencia. Si se sabe, por ejemplo, que el dúo Lyle Lovett / Willie Nelson tiene cien mil pedidos por adelantado es mucho más fácil convencer a los dos artistas para que se encierren en el estudio.

¿Por qué vemos las aplicaciones American Express en tantos restaurantes?

American Express ha sido uno de los primeros reyes del marketing del permiso. ¡De hecho, American Express consigue que los consumidores *paguen* a Amex por darle su permiso! A pesar de la fuerte competencia que existe, los consumidores pagan cuarenta, cien o hasta trescientos dólares al año por llevar una tarjeta American Express y por conceder permiso a American Express para comercializar con ellos en función de su comportamiento.

A cambio de este pago, American Express ofrece una comodidad y un prestigio al usuario. A continuación, la empresa dedica sus considerables recursos a aprovechar el permiso que recibe.

American Express vende el conjunto de la información de la base de miembros de su tarjeta a los comerciantes, que utilizan los datos para mejorar su estrategia de marketing. Por ejemplo, si usted es dueño de un hotel, American Express podría ofrecerle los diez códigos postales de los mejores clientes de sus competidores. ¿De qué vale eso? Si sabe de dónde proceden los clientes de sus competidores puede publicar anuncios en esos mercados. Esta técnica sería imposible de aplicar si American Express no tuviera acceso a los datos de la tarjeta de todos sus miembros.

Todos los miembros de la tarjeta Platinum reciben una flamante revista gratuita cada mes, llena de hermosas fotos y de artículos sobre destinos exóticos. Y, por supuesto, American Express vende publicidad en las revistas.

La compañía utiliza los estados de cuentas y otros correos directos para realizar ofertas especiales a los miembros de su tarjeta, vendiéndoles revistas, equipos de música y otros artículos de lujo.

Cuentan con varias divisiones en las que se crean nuevos productos que nunca venderían a menos que ya tuvieran una relación de permiso. Un ejemplo del poder de su base de permiso es un vídeo que adquirieron de una revista de mejoras para el hogar. Primero realizaron una verificación por ordenador de las personas que habían comprado el vídeo de la revista. A partir de esa lista, calcularon qué patrones de comportamiento y demográficos podrían encontrar entre los compradores del vídeo. Luego usaron su base de datos para averiguar qué miembros de American Express eran más propensos a tener los mismos atributos que el grupo original de miembros de la tarjeta que compraron el vídeo.

Seguidamente, la empresa comparó esos patrones con toda su base de miembros de la tarjeta y envió un anuncio para adquirir el vídeo solo a los compradores más probables. Casi el 10 por ciento de ellos llegó a adquirir el vídeo: cerca de siete veces más de lo que se podría esperar. Como el anuncio era pertinente, resultó más eficaz. Por supuesto, habría resultado todavía más eficaz si hubiera sido personal y esperado.

Otro ejemplo es su calendario de escritorio anual de tapa dura, que es un programa de continuidad de varios millones de dólares. Ofrecen a los miembros de la tarjeta el primer anuario de forma gratuita, a cambio de su permiso para enviar uno nuevo cada año (un permiso de nivel intravenoso).

Los consumidores se inscriben, ya que el cebo resulta convincente (libro gratuito) y confían en American Express. Un año tras otro, el libro es esperado (después de todo, cada año necesita algo en lo que escribir) y pertinente (se inscribió para recibirlo). El resultado final es un riesgo muy bajo y beneficio muy alto para American Express.

La pena de la historia de Amex es que, cuando se enfrentó a la competencia de las tarjetas más baratas que ofrecían mejores beneficios, American Express no supo responder con las técnicas de marketing del permiso más sofisticadas. En su lugar, han dilapidado el permiso que les fue concedido.

En la actualidad, las ofertas que hacen no son tan personales ni pertinentes. La calidad de su prestigio está en claro retroceso, lo que hace que la comunicación resulte mucho menos privilegiada y eficaz. Todo gerente de marca que posea una tarjeta American Express puede beneficiarse de la venta de un artículo más utilizando su activo de permiso. Pero, con el tiempo, toda la organización se resiente, ya que el activo que han alimentado con tanto esmero se ha cambiado por los beneficios a corto plazo.

Algunas personas toman una tarrina de helado cada noche

Así es cómo una marca de helados de primera categoría utiliza el marketing del permiso para mantener la cuota de mercado y obtener rentabilidad.

Resulta que solo entre 600.000 y 800.000 personas son los usuarios principales de este helado tan delicioso y tan caro. Se trata de un grupo de personas que se toman muy en serio sentarse en el sofá con una tarrina de delicioso helado de moca y caramelo. De hecho, un número considerable de estas personas compra un centenar de tarrinas al año.

El problema, por supuesto, es que llegar a ellos y evitar que cambien de marca es un proceso que resulta muy caro. Cada vez que la empresa emite en televisión un anuncio de interrupción o lo publica en una revista, está llegando a un centenar de usuarios ocasionales por cada uno habitual. Peor aún, los incentivos que ofrece a los usuarios ocasionales podrían costar más de lo que ayudan a la marca.

Esta empresa de helados, que trabaja con un director de marketing directo, decidió crear una base de permiso de grandes consumidores. Tomando sus nombres de anteriores promociones y de otras interacciones que habían tenido, elaboraron una lista de correo con los posibles clientes.

Los resultados fueron extraordinarios: ¡el 24 por ciento de los beneficiarios se inscribieron en un club de helados! Contar con un índice de respuesta del 24 por ciento en el correo directo impreso es algo prácticamente desconocido, pero como el profesional del marketing ofrecía la oportunidad de entablar un diálogo, les tocó la fibra sensible. Los usuarios rellenaron una encuesta, proporcionando detalles sobre los hábitos de sus hijos y sobre sus sabores favoritos. Y estuvieron de acuerdo en recibir actualizaciones regulares de la marca sobre recetas, nuevos productos, etc.

El cebo era la oportunidad de estar en contacto con algo que obviamente era una marca importante para ellos. Y los cupones que venían con cada interacción tampoco les resultaban molestos.

En la actualidad, este club cuenta con más de 100.000 miembros (casi el 15 por ciento de todos los usuarios principales), y las interacciones frecuentes, las recetas, la atención y los crecientes niveles de permiso están conduciendo a la creación de una fortaleza de marketing que impida que los competidores se aprovechen de los avances que realiza esta empresa.

Algunas revistas no necesitan kioscos

¿Puede una revista utilizar el permiso para aumentar su eficacia?

La revista *Remedy* está dirigida al creciente mercado de consumidores de cincuenta años de edad o más y pone un enfoque especial en la salud y el bienestar. Sin embargo, en lugar de lanzarse como una revista tradicional, fue creada como un vehículo de marketing del permiso.

Uno no se puede suscribir a *Remedy* por ningún precio. Es gratuita. A cambio, los 2,2 millones de suscriptores tienen que rellenar una encuesta de dos páginas sobre su salud, en la que se incluyen detalles sobre su prescripción de medicamentos, sus cuentas de ahorro, incluso el uso del enjuague bucal y de gotas para los ojos.

Remedy obedece escrupulosamente las reglas de la autorización. No alquilan ni venden los datos a nadie. Pero utilizan esos datos para hacer que la revista sea más pertinente y que incluya una publicidad que resulte personal para el consumidor.

Un sorprendente 35 por ciento de las personas que reciben por correo un ejemplar gratuito de *Remedy* rellena el cuestionario para poder seguir recibiendo la revista. Le han dado permiso a *Remedy* para comercializar con ellos y responden prestando su atención.

La parte más interesante es el índice de renovaciones. Después de dos años de recibir la revista, la gente confía en *Remedy* y mantiene su parte del trato. Saben que la empresa ha respetado el permiso y ellos responden ofreciendo todavía más datos. Cuando se enfrentan a una encuesta personal de cuatro páginas y de enormes proporciones, un asombroso 73 por ciento de los abonados renueva su suscripción devolviendo la encuesta rellena.

La pregunta a la que se enfrenta un anunciante es simple: teniendo en cuenta que existe la opción de publicar un anuncio de interrupción aleatorio en una revista que está dirigida a todo el público o de publicar un anuncio dirigido a este grupo central de personas que han dado el permiso, ¿qué podría resultar más eficaz?

El permiso funciona incluso para un ingeniero químico que trabaja como pintor de brocha gorda

Las técnicas del marketing del permiso no siempre requieren fantásticas bases de datos e inversiones importantes. Funcionan incluso con el dueño de una pequeña empresa como Zygi Szpak.

Zygi, un emigrante polaco que es todo un maestro de la pintura y el yeso, ha logrado unos importantes ingresos utilizando el marketing del permiso para convertir pequeños trabajos en magníficos proyectos y poner en marcha el boca a boca que le permite tener cada vez más trabajo.

Comienza por conocer a alguien a través del boca a boca: su reputación le lleva a tener referencias. Después de un breve encuentro, Zygi obtiene permiso para hacer un pequeño trabajo —por lo general, para pintar una habitación—, a un precio increíblemente bajo. Como Zygi hace el trabajo él mismo, aún puede obtener un beneficio, y está seguro de que va a realizar una labor excepcional.

Zygi ofrece más de lo que promete, lo cual hace que genere confianza y buena voluntad. Aprovecha el permiso que se ha ganado para recorrer la casa con el propietario, identificando juntos los proyectos que al dueño le gustaría abordar en un futuro próximo.

Basándose en todo lo que ha ofrecido en el pasado, se gana el derecho de aceptar otros proyectos en la casa, cada uno más importante que el anterior, además de más rentable. Tras superar el miedo que acompaña a la contratación de un contratista nuevo, se convierte en la opción más segura y, por lo tanto, puede acumular más ganancias en el siguiente trabajo que le encarguen.

A lo largo del tiempo, aprovecha su primer trabajo y lo convierte en cuatro o cinco o diez proyectos, cada uno más elaborado y rentable que el anterior. Sin embargo, siempre ofrece un valor y una calidad muy elevados.

Sé que esto funciona, porque Zygi ha hecho más de una docena de trabajos para mí y, después de haberlo presentado en nuestro nuevo barrio, consiguió no menos de diez nuevos clientes, cada uno de los cuales siguió el mismo patrón. Y seguro que ahora está trabajando, porque Zygi conduce una nueva y flamante furgoneta por el barrio.

Compare esta estrategia con la del contratista típico, que intenta embolsarse la máxima cantidad de dinero en cada trabajo, pero que pasa la mayor parte del tiempo en busca de un nuevo proyecto, sin ganar nada durante los días que permanece inactivo. Sin una base de clientes fieles, el boca a boca no resulta tan eficaz, lo que agrava aún más los problemas del contratista típico.

Vender cunas en los hospitales

El marketing del permiso también funciona en un entorno de negocio a negocio.

Hard Manufacturing es el fabricante de cunas para hospitales número uno del mundo. Estas cunas de acero inoxidable y cromo son prácticamente indestructibles y el precio y los márgenes de beneficios reflejan su durabilidad y su carácter especializado.

Como cuenta con más de tres cuartas partes del mercado, los desafíos a los que se enfrenta Hard son cómo aumentar el mercado y cómo asegurarse de que los clientes compren la mejor cuna que se puedan permitir modernizándolas siempre que sea posible (los modelos más avanzados son más caros).

Después de varios años utilizando las técnicas tradicionales para interrumpir a los agentes de compras de los hospitales (revistas, listas de correo y ferias comerciales), y después de invertir miles de dólares en enviar por correo catálogos no solicitados a posibles clientes, Hard decidió adoptar la estrategia del permiso.

La primera percepción fue que vendían casi todos sus productos a la enfermera jefe de pediatría de los principales hospitales. Aunque las órdenes pueden proceder del departamento de compras, esta enfermera es casi siempre la participante clave.

Hard compró una lista de correos de este público y las interrumpió enviándoles un correo en el que les pedía que rellenaran una encuesta sobre qué características desearían encontrar próximamente en las cunas. El cebo —el beneficio egoísta de la enfermera— es la oportunidad de dar su opinión.

Con el tiempo, un gran porcentaje de las enfermeras especializadas en pediatría han dado su permiso. A veces Hard ofrece a estas enfermeras la oportunidad de participar en el sorteo de un televisor, otras veces solo les envía una tarjeta divertida, pero, mediante el uso de mensajes frecuentes, han sido capaces de comenzar a tener «citas» con cada una de estas enfermeras.

Hard aprovecha su permiso enviando sobre el terreno a ingenieros especializados para que diseñen cunas nuevas utilizando la información ofrecida por las personas encargadas de tomar las decisiones clave. Si los mensajes de marketing no se conciben como algo personal y pertinente antes de realizar estos desplazamientos, ahora sin duda lo son. Las enfermeras están encantadas cuando se les atribuye el mérito de las innovaciones en los nuevos modelos de cuna, algunos de los cuales incluso llevan los nombres de los hospitales donde fueron diseñados.

Cuando se finaliza una nueva cuna, Hard cuenta con un permiso total y completo para comercializar con estos participantes clave que ofrecen un elevado nivel de atención. El activo que han construido es por lo menos tan valioso como su fábrica, ya que resulta fácil comprar una fábrica, pero es mucho más difícil ensamblar una base fiel y accesible de personas encargadas de tomar decisiones.

Estudios de caso de Internet

AOL quiere ser su agente de compras

Bob Pittman y Steve Case, de America Online, han vislumbrado una forma en la que el permiso puede transformar totalmente su empresa y el modo en el que se venden sus productos.

A medida que la empresa ha ido creciendo, se han explorado una serie de técnicas de marketing, algunas buenas y otras no tanto.

La buena noticia es que desde el principio han reconocido que pueden usar el permiso para aumentar notablemente la base de usuarios del servicio. Jan Brandt es el brillante profesional que se encuentra detrás de las decenas de discos de AOL que usted tiene en su casa. Como ya mencioné antes, en su época de máximo apogeo, AOL gastaba una suma astronómica de 300 dólares en marketing para conseguir que un nuevo miembro contratara sus servicios.

Obviamente, no tenían ninguna posibilidad de obtener 300 dólares por el cargo de la conexión a los usuarios, teniendo en cuenta que la duración media de un usuario era menor de un año y costaba solo veinte dólares al mes (de los cuales la mayoría sirve para pagar líneas telefónicas y similares).

Así que, ¿por qué molestarse en gastar esa cantidad de dinero? Jan se dio cuenta de que la mejor manera de conseguir un cliente a largo plazo era hacer lo que fuera necesario para conseguir un cliente de prueba. Una versión de prueba es una herramienta muy eficaz para enseñar a la gente lo que AOL puede conseguir. Y una vez que la versión de prueba gratuita está en marcha, muchos de los que dieron el primer nivel de permiso continuaron disfrutando del servicio y actualizaron ese permiso. El segundo nivel incluye:

- permiso para guardar los datos de su tarjeta de crédito,
- permiso para manejar su correo electrónico,
- permiso para mostrarles avisos y anuncios de una manera no intrusiva.

Este permiso es sorprendentemente eficaz. Mediante su uso (aunque algunos lo calificarían de abuso), han aprovechado el permiso para promocionar TeleSave, un revendedor de servicios de telefonía fija de bajo coste.

Después de invertir cien millones de dólares por adelantado para conseguir la atención de AOL, TeleSave ha registrado más de 400.000 clientes de AOL a su servicio telefónico. El precio de inscripción es muy bajo, ya que utilizan la frecuencia gratuita y la enorme capacidad de interrupción de AOL para llamar la atención de la gente, y después aprovechan la confianza con AOL para crear una marca blanca aceptable.

A continuación, utilizan el poder del medio y el hecho de que AOL ya posee los datos de una tarjeta de crédito para realizar una facturación que resulte simple y barata. Y como la facturación es tan rápida y fácil, el permiso que se concede a TeleSave es mayor que el que la mayoría de las personas dan a AT&T o a MCI.

¿Quién agrega realmente valor aquí: TeleSave o AOL? AOL tiene en su poder todas las cartas. Como AOL es el poseedor del permiso, puede escoger y elegir entre los proveedores de larga distancia en busca de los mejores acuerdos. Y, si son inteligentes y ven las cosas a largo plazo, AOL tratará de encontrar el mejor acuerdo para AOL y para sus consumidores.

Por el camino, AOL ha quemado una parte de su carísimo permiso que tanto le ha costado ganar. En una carrera por maximizar las inscripciones a larga distancia, han recurrido a una táctica muy peligrosa. En lugar de gratificar a los consumidores de manera continua, castigan a sus usuarios con una pantalla emergente.

Una pantalla emergente es una página que aparece en AOL cuando el usuario se desplaza a través del servicio. La única manera de ir más allá de la pantalla y de llegar a donde uno se dirige es hacer clic en el botón de Pedido o en el de Cancelar.

Estas pantallas a toda página interrumpen por completo la sesión de AOL. No se pueden ignorar y no desaparecerán hasta que el consumidor opte por aceptar o rechazar lo que le están ofreciendo. Y, peor aún, a menudo están dirigidas a todos los usuarios, así que, en general, resultan irrelevantes.

Mediante el uso de pantallas invasoras que interrumpen la experiencia del usuario para promocionar un elemento que a menudo resulta completamente inapropiado para él, dan lugar a un elevado nivel de deserción y a unos costes elevados para AOL.

AOL está tomando conciencia de los elevados costes que acarrea molestar a los usuarios con ligereza y esperan encontrar pronto maneras menos agresivas y basadas en el permiso de captar la atención y aumentar el grado de autorización.

Con el tiempo, AOL busca integrar su increíblemente poderoso activo para convertirse en un proveedor importante de seguros de vida, servicios financieros, bienes raíces y otros productos con altos márgenes de beneficio que ocupen el lugar del alto coste de ventas.

Como AOL obtiene cada vez más permiso de los consumidores, la cuota mensual de veinte dólares se verá eclipsada por cientos o miles de dólares al mes en gastos que los usuarios están pagando para suscribirse a una amplia variedad de productos y servicios. ¡AOL se convierte en un canal de permiso!

A medida que AOL obtenga más permiso (siempre y cuando no abusen de sus afiliados con innovaciones como ventanas emergentes), van a ser capaces de proporcionar cada vez más mensajes que sean esperados, pertinentes y personales. Al reducir drásticamente los costes de comercialización y facturación, AOL puede reinventar un sector importante de nuestro mundo.

En última instancia, no resulta difícil imaginar que AOL recaudará 1.000, 10.000 o 30.000 dólares al año por cliente. Después de todo, si le han ayudado a encontrar una hipoteca, a comprar

una casa, a elegir un proveedor de telefonía móvil e, incluso, a suscribirse a un coche, una enorme cantidad de dinero cruzará su puerta, y todo porque obtuvieron permiso e incitaron a la gente a ascender por la escalera del permiso.

BonusMail de Intellipost

BonusMail es un servicio gratuito que conecta a los anunciantes con los consumidores a través del correo electrónico. Los consumidores «levantan la mano» rellenando un perfil de cliente con el fin de obtener información promocional sobre los temas en los que están interesados. Pueden elegir entre la siguiente lista de temas:

- Libros y Literatura
- Noticias de negocios
- Ordenadores/Comunicaciones
- Acontecimientos y Vida nocturna
- Servicios financieros e Inversiones
- Salud y Bienestar
- Aficiones domésticas
- Música y Entretenimiento
- Ciencia y Tecnología
- Deportes: espectador
- Deportes: activo
- Viajes

El incentivo que supone recibir estos «anuncios a través del correo electrónico» específicos se ofrece en forma de puntos de regalo llamados créditos Rew@rds. Con cada mensaje de correo electrónico que reciben, también obtienen créditos intercambiables por millas gratuitas para viajeros frecuentes, cheques regalo, comidas y otros artículos. Cada vez que un cliente recibe otro mensaje de BonusMail, Intellipost envía automáticamente créditos a la cuenta del cliente.

Si los consumidores responden a la dirección de correo electrónico, dando así aviso a Intellipost de que no solo han recibido el correo electrónico, sino de que también lo han leído, Intellipost agrega todavía más créditos Rew@rds. Algunos anunciantes ofrecen incluso créditos extra por haber respondido a sus ofertas. Y cada vez que un consumidor recibe un mensaje, en el correo electrónico se incluye también su saldo de Rew@rds. De esta manera, el consumidor puede hacer fácilmente un seguimiento de su saldo y canjear los créditos Rew@rds por premios cada vez que lo desee.

El marketing del permiso que se aplica en este caso está limitado por el consumidor y protegido por las garantías que proporciona Intellipost. Teniendo en cuenta esto, el consumidor experimenta un nivel de seguridad que le anima a seguir concediendo permiso. Una de las características importantes de BonusMail, por ejemplo, es que el consumidor solo recibe ofertas que guardan relación con aquellas cosas que le interesan. Además, el consumidor tiene que elegir la frecuencia con la que desea recibir estos «anuncios por correo electrónico», seleccionando varias opciones: cada dos días, una vez al día, dos veces al día, tres veces al día o un número ilimitado de anuncios de correo electrónico por día. Y cada consumidor también tiene la opción de poner fin en cualquier

momento a las ofertas y a las notificaciones de BonusMail.

Luego está el factor del anonimato, que lo suministra Intellipost para la protección de cada uno de los consumidores. Intellipost no vende ni intercambia con nadie información personal (nombre, dirección de correo electrónico o dirección postal). No divulga información personal a terceros sin la autorización expresa del consumidor. Cuando se proporciona información a los anunciantes, se hace en forma de estadísticas conjuntas reunidas a partir de las respuestas de todos los miembros participantes a las preguntas que aparecen en la encuesta. Y el sistema BonusMail fue diseñado para que sea imposible que los anunciantes extraigan cualquier información personal por su propia iniciativa.

Básicamente, BonusMail está pagando a la gente a cambio de su atención. No es que haya nada malo en ello. Al hacer que el trato sea explícito y fácil de medir, han llevado el correo directo a un nuevo nivel.

CyberGold

CyberGold, al igual que el BonusMail de Intellipost, asocia a los anunciantes con los consumidores a través del correo electrónico. Los anunciantes pagan cada vez que un consumidor lee un anuncio, pero, en lugar de recibir cheques regalo o productos promocionales, el cliente recibe dinero en efectivo. A los clientes se les puede solicitar que visiten una página web, o el anunciante puede hacer una presentación de un producto al consumidor. De cualquier manera, el anunciante paga a los consumidores para captar su atención. CyberGold gana dinero cobrando a los anunciantes una comisión cada vez que un cliente lee uno de sus anuncios.

Para «levantar la mano», los consumidores proporcionan su dirección de correo electrónico, el país en el que residen (CyberGold en estos momentos solo está disponible en los Estados Unidos y Canadá) y una contraseña para evitar que accidentalmente (o a propósito) alguien solicite productos o realice transacciones en su nombre. Una vez que el consumidor proporciona estas tres cosas, está en disposición de ser elegido para recibir ofertas especiales y comenzar a ganar créditos CyberGold.

Para convertir CyberGold en dinero en efectivo, el consumidor debe dar información personal más detallada. El consumidor puede optar por revelar esta información personal a las empresas que haya elegido y para poder hacer los trámites de facturación y envío, pero CyberGold no tiene permiso para divulgarla sin la autorización del consumidor.

En cuanto a lo que sucede entre las bambalinas de CyberGold, así es como funciona. Los anunciantes crean una cuenta de débito que permanece inactiva hasta que un consumidor interactúa con su anuncio: participa en un juego, adquiere un producto o echa un vistazo a una página web. Tras completar la solicitud de un anunciante, el consumidor recibe una paga en forma de CyberGold, que son créditos que se acumulan en la cuenta del consumidor. CyberGold luego cobra una pequeña cuota al anunciante por haberle puesto en contacto con el consumidor y facilitado la transacción. El consumidor tiene asegurada una cantidad en efectivo para el pago de su atención y se garantiza a los anunciantes que el consumidor vio el anuncio.

Hay varios modelos de ofertas y gratificaciones que están basadas en diversos tipos de participación:

Pruebas de atención: se trata de ofertas que requieren solo unos pocos minutos de navegación en la Red y tal vez la respuesta a algunas preguntas rápidas.

Premios por compras: estas ofertas pagan al consumidor cuando compra un producto. Por lo general requieren una tarjeta de crédito.

Premios pendientes: suelen ser gratificaciones entregadas por haber hecho una compra o una suscripción. Sin embargo, los créditos CyberGold no se premian inmediatamente. A veces, la empresa desea verificar primero una orden, en cuyo caso CyberGold los ingresa en la cuenta del cliente después de que el proceso haya finalizado (por lo general, en unos pocos días).

Al igual que sucede con todos los métodos de marketing del permiso que han tenido éxito, CyberGold maneja la información del cliente de forma estrictamente confidencial. Para ayudar a garantizar la privacidad, CyberGold utiliza una compañía llamada TRUSTe, una organización independiente, sin ánimo de lucro y de iniciativa privada dedicada a la construcción de la confianza y la certidumbre de los usuarios hacia Internet. (De TRUSTe ya hemos hablado antes en el libro.)

Value America

Value America es una tienda en Internet que vende una amplia gama de bienes de consumo, desde alcachofas de ducha hasta televisores de pantalla ancha. Alegan que son capaces de vender a menor precio, ya que tratan con muchos fabricantes y en cantidades muy grandes. También proporcionan ciertas ventajas que solo son posibles a través de la capacidad de Internet. Pero lo que ofrece Value America para marcar realmente la diferencia es una serie de servicios de valor añadido cuando despliegan su estrategia de marketing del permiso.

Como parte del plan de juego del marketing del permiso, la página de inicio de Value America le explica que no es necesario ser miembro para obtener información sobre los productos, ni tampoco tiene que ser miembro para adquirir artículos. Pero los miembros no solo reciben una presentación de producto optimizada, sino que generalmente obtienen un mejor precio en los productos ofrecidos por Value America. Los miembros también consiguen otras ventajas, como un enlace a «suministros y accesorios» de productos. Cualquiera que haya tratado de encontrar un cartucho de tóner para una impresora láser o de conservar la uniformidad en la decoración de una habitación o de sustituir un cartucho de tinta de una pluma especial, sabe lo difícil que puede resultar encontrar los elementos o los accesorios que acompañan a un artículo específico.

Los usuarios pueden ver una lista de los productos que han adquirido en Value America, acompañada de un enlace a las listas de todos los productos y accesorios que están relacionados con ese tema en particular. Así que, en lugar de que usted tenga que averiguar el número de modelo de su impresora y, a continuación, desentrañar cuál de los numerosos y similares cartuchos de tinta son compatibles con ella, ellos ya lo hacen por usted. Haga clic en la imagen de la impresora, seleccione el cartucho que aparece y Value America se lo entregará.

Obviamente, cuanto más compre con ellos, más fácil le resultará. Cuanto más larga se haga la lista de productos comprados, más fácil resultará encontrar productos compatibles, y Value America puede ofrecerle descuentos.

La única información que necesitan para hacerle miembro es su nombre y una contraseña. Sin embargo, cuando completa todo el perfil de miembro, usted está levantando todavía más la mano y

dando más permiso para registrar sus compras. Si les proporciona su dirección, automáticamente llenan el barco y la factura se manda cuando usted compra un producto. Como cuentan con respuestas a ciertas preguntas demográficas, pueden comprender mejor con qué tipo de compradores están tratando, lo cual les ayuda a tomar decisiones más acertadas sobre qué productos pueden ofrecer y a qué fabricantes pueden prestar su apoyo, lo cual se traduce en mejores precios para sus clientes. Cuando se convierte en miembro, usted puede incluso seleccionar su organización benéfica preferida a la que Value America hará una donación en su nombre en función de la cantidad de compras que haya hecho.

Levantar la mano y conceder permiso a Value America para conocerle mejor también reporta otros beneficios, como la acumulación de Dólares Value America, que reducen el precio de su próxima compra. Como miembro, usted puede ser elegido para este programa, que destina al menos un 1 por ciento del precio total de su compra (a veces más) a una cuenta especial que puede utilizar para realizar futuras adquisiciones con Value America. Pero si no les dice quién es, no podrán realizar un seguimiento de sus compras, por lo que este beneficio está estrictamente reservado para los miembros.

Con Value America usted obtiene la comodidad de comprar en una tienda que le conoce, que recuerda lo que ha comprado e, incluso, ajusta el alcance de sus presentaciones para satisfacer la capacidad de su ordenador. Entonces, ¿qué más pueden ofrecer? ¿Qué tal un calendario para recordarle de modo automático una serie de fechas determinadas que estén asociadas con la compra de un regalo a alguien?

Value America ha hecho algunas promesas generales y, como es obvio, tiene mucho trabajo por delante antes de poder cumplirlas todas. Sin embargo al construir un negocio alrededor del poder del permiso, lo más probable es que cuente con una ventaja significativa sobre sus competidores más tradicionales.

Amazon.com

Las editoriales más tradicionales logran un porcentaje importante de sus ventas mediante la distribución de nuevos superventas a través de las principales cadenas de venta de libros al por menor, como Barnes & Noble y Borders. Una novela de Tom Clancy equivale a un montón de libros de poesía no leídos.

Amazon.com comenzó a agitar las cosas hace unos años con un nuevo modelo de negocio ubicado dentro de su página web. En lugar de apuntar a las personas que acuden a las librerías y compran superventas, su modelo de marketing se centra en las necesidades del consumidor y en la venta principalmente de libros de venta moderada o de libros de catálogo, que se encuentran en su página web. La lista de los diez libros más vendidos de Amazon tiene poco o nada que ver con la Lista de Best Sellers de *The New York Times Book Review*.

Amazon asocia esta estrategia a su propia versión de marketing del permiso, que no se inicia hasta que usted compra su primer libro. (Amazon.com no le pide nada, ni siquiera su nombre, hasta que realiza una compra.)

Una vez que levantan la mano para convertirse en un cliente de Amazon.com, comienzan a recopilar información sobre usted. Si es miembro de un grupo de interés especial (arte, cocina, viajes), es probable que tienda a comprar más de un libro sobre ese tema en particular. No obstante,

teniendo en cuenta lo difícil que puede resultar encontrar lo que está ahí fuera, [Amazon.com](https://www.amazon.com) utiliza la información que recopila sobre usted para hacer una conjetura sobre lo que desea leer. Luego hace diversas selecciones de libros y le guía hacia ellos. El servicio proporcionado por [Amazon.com](https://www.amazon.com) hace innecesario que tenga que tomarse la molestia de ir de una librería a otra de la ciudad, buscando libros sobre un tema en particular que ellos ya saben que es de su interés. [Amazon.com](https://www.amazon.com) hace el trabajo por usted.

Amazon lleva a cabo esta tarea de una manera sutil. En lugar de enviarle regularmente un correo electrónico con sus mejores opciones, se concentran en la creación de comunidades y en proporcionar enlaces pertinentes en su página web.

[Amazon.com](https://www.amazon.com) no le pide que proporcione mucha información personal, porque no tienen forma de utilizarla (todavía), sino que solo le solicita su dirección de correo electrónico. Pero hasta el hecho de proporcionar su nombre es algo opcional hasta que compra un libro. Entonces, se le asigna un nombre de usuario único que les permite rastrear sus visitas por la página web de [Amazon.com](https://www.amazon.com), por lo que, en teoría, podrían ver qué tipo de libros le pueden gustar y cuáles son sus intereses.

La estrategia de [Amazon.com](https://www.amazon.com) todavía se asemeja mucho a la comercialización en masa, pero augura una poderosa comercialización futura de uno por uno. Hoy en día, si alguna vez ha comprado un libro con ellos y visita su página web, aparecerá un mensaje en la parte superior de la pantalla que dice: «Recomendaciones personales», y que son el resultado de la búsqueda a tiempo real de las compras más recientes de otros clientes. No está del todo estudiado y no se garantiza que sean de interés para el visitante de la página web, pero tienen algunos criterios de selección establecidos. David Risher, vicepresidente superior de desarrollo de productos de [Amazon.com](https://www.amazon.com), ha declarado: «Hemos recorrido aproximadamente el uno por ciento del camino», por lo que se refiere a la selección de clientes específicos con ofertas de libros personalizadas. Amazon ha visto con claridad tanto las consecuencias como la oportunidad.

[Amazon.com](https://www.amazon.com) está en pleno proceso de integración de una solución de software llamada BookMatcher. Este programa funcionará solo en la medida en que el permiso del cliente incluya respuestas completas y precisas a las preguntas que se le realicen sobre sus intereses. Basándose en esa información, el dispositivo empezará a recomendar selecciones y aumentará su perfil de cliente con todo lo que aprenda de cada una de sus consultas posteriores y de sus compras. Pero, por ahora, el 98 por ciento del contacto de la empresa con el cliente a través del correo electrónico se realiza en conjunto, al igual que sucede con el correo electrónico masivo. Si usted es un aficionado a la ciencia ficción, por ejemplo, estará incluido en la lista de actualizaciones por correo electrónico de libros de ciencia ficción.

De ese modo, si bien sus estrategias de marketing de uno por uno no abarcan la totalidad del uno por uno, están utilizando su activo basado en el permiso para ampliar el alcance de sus productos. Además de los libros, [Amazon.com](https://www.amazon.com) ofrece vídeos y CD a los clientes y se encuentra en pleno proceso de desarrollo de su estrategia de marketing para competir con los comerciantes en línea como CDnow y Music Boulevard. Con el tiempo, van a tener una mayor oportunidad de capitalizar su creciente clientela basada en el permiso.

«Se acabó navegar, buscar y tamizar: InfoBeat enviará noticias personalizadas directamente a su buzón de correo electrónico».

Esa es la presentación de InfoBeat que se encuentra en la página de inicio de su colorido sitio web, que ofrece a los clientes un filtro de Red personalizable y gratuito. InfoBeat recoge noticias de actualidad sobre temas seleccionados y las manda a su dirección de correo electrónico en el momento que usted las haya solicitado. Puede elegir entre titulares de primera página, programación de televisión, horóscopo, resultados de deportes, cotizaciones de acciones concretas, el tiempo, y más.

El coste de este servicio es su permiso para recibir mensajes de texto y multimedia, así como anuncios incrustados en sus mensajes personalizados. Como cliente, debe rellenar una solicitud donde le piden su nombre, dirección de correo electrónico, sexo, fecha de nacimiento, código postal, estado civil, equipo utilizado, número de niños que hay en su casa, nivel de estudios, situación laboral, ocupación, tamaño de la empresa y si es dueño de su propia vivienda. Los anuncios están dirigidos y personalizados.

Hasta ahora, cuentan con más de tres millones de suscriptores, lo que hace que solo haya una docena de revistas en el mundo de la impresión que sean más importantes que ellos.

Mi Yahoo!

Si usted ha navegado por Internet, habrá oído hablar de Yahoo! Esta compañía ofrece una multitud de servicios que van más allá de su famoso motor de búsqueda. De hecho, la página principal de Yahoo! tiene cerca de cincuenta enlaces directos a toda clase de elementos, incluyendo entretenimiento, la previsión del tiempo y las cotizaciones de bolsa. Una vez incluso vi un concurso para ganar un viaje a un picnic de Willie Nelson. En cualquier caso, uno de los links nos conduce a una subcategoría de Yahoo! llamada Mi Yahoo!, un sitio que ofrece opciones especiales si está dispuesto a ofrecer voluntariamente cierta información personal.

La información que se solicita es bastante simple y no resulta demasiado personal. Quieren conocer qué día es su cumpleaños en caso de que olvide la contraseña (así es como verifican que se trata de usted). Le preguntan en qué industria trabaja, cuál es su ocupación y su código postal. Hay una sección opcional donde le piden que seleccione elementos de una lista de intereses, como deportes, música y compras, con la afirmación de que así les permite elegir el tipo de noticias, páginas web e información que deben mostrar en sus páginas individuales. (Sin embargo, justo antes de pedir eso, mencionan que de vez en cuando les gustaría ponerse en contacto con usted para notificarle el lanzamiento de «promociones o nuevos productos».) Naturalmente (pero con cierta gracia), también le piden su dirección de correo electrónico, justo al lado del botón de una radio sobre el que puede hacer clic y que dice: «Por favor, no se ponga en contacto conmigo».

Esa es la información que usted ha concedido. Lo que obtiene a cambio de My Yahoo! es una identificación de usuario y una contraseña que le permite realizar muchas tareas que los usuarios no registrados no pueden hacer. Los usuarios registrados pueden personalizar el aspecto de Mi Yahoo! a su propio gusto. De hecho, My Yahoo! tiene una solicitud concisa y atractiva: «Es suyo. Usted lo construye. Es gratuito». De hecho, se puede escoger solo lo que se quiera ver. De ese modo, personaliza su experiencia en Internet. Eso significa que puede individualizar la página de Yahoo! para que muestre lo que usted desea encontrar. Esto puede parecer trivial, pero la ventaja

de poder filtrar todo el contenido con un solo clic del ratón añade una cantidad increíble de valor a Mi Yahoo!

En la primera página se puede configurar la sección «Noticias» para que refleje solo la información que desea leer. En la sección «Negocios y Tecnología», podría estar interesado solo en leer el apartado de biotecnología, de medicina y de productos farmacéuticos, y quizás el MSNBC Business News. En cuanto a los deportes, por ejemplo, es posible que solamente esté interesado en el tenis y el rugby. Seleccione las opciones y así no tendrá que leer una sola palabra sobre los Dodgers o los Celtics.

Además, también están las secciones de información personal (noticias que no aparecen en los titulares). Supongamos que posee acciones y desea que su sección «Finanzas Personales» refleje las cotizaciones, su cartera de valores y las revalorizaciones y devaluaciones recientes. A continuación, en el otro lado de la pantalla desea encontrar un conversor de divisas y un rastreador de páginas web. Haga las selecciones en el menú y segundos más tarde podrá ver la pantalla de datos que haya seleccionado. Usted elige qué desea incluir o excluir y puede personalizarlo con la frecuencia que desee. Modifique a su gusto la sección «Negocios», la sección «Salud», la sección «Entretenimiento», la sección «Viajes», y otros. Y una vez que lo haya preparado todo según sus preferencias, ¿lo va a usar? ¡Por supuesto! ¿Y qué le ha costado? Su permiso para intercambiar información personal y establecer un canal de comunicación con el fin de recibir información sobre las cosas que más le interesan.

Yahoo! ahora puede entregar un contenido que es esperado, pertinente y personal. Todavía no cuentan con una manera activa de establecer una conexión de correo electrónico con usted que lo convierta en una herramienta completa. Tiene que acordarse de volver atrás y mirar el contenido. Pero no hay duda de que publicar el anuncio correcto en el sitio apropiado en este medio será mucho más eficaz que colocar un banner ordinario en otro lugar.

Yoyodyne

Yoyodyne ha creado un sistema en línea optimizado para el marketing del permiso. Los programas que creamos siguen un proceso sencillo de tres partes:

1. Atraer a los consumidores específicos con anuncios en forma de banner que prometan un gran premio. Los consumidores que estén interesados reciben más información haciendo clic en el banner, que les conduce a una página de registro.
2. Informar a los consumidores sobre la promoción y pedirles que introduzcan su dirección de correo electrónico en una página web de registro.
3. Involucrar a los consumidores en una página web de alta frecuencia y en una correspondencia a través del correo electrónico, en donde la participación se vea gratificada con un número cada vez mayor de posibilidades de ganar el premio.

Apelando a uno de los deseos humanos más simples (la alegría de ganar) y equilibrándolo con una dosis juiciosa de información pertinente, conseguimos captar y mantener la atención del consumidor.

En el caso de H&R Block, por ejemplo, encargaron a Yoyodyne que despertara el interés y el

conocimiento de su nuevo servicio Premium Tax. Este proyecto supuso todo un desafío por tres razones. En primer lugar, nadie en el mundo había oído hablar de este servicio. En segundo lugar, conocer un nuevo servicio de impuestos no es una prioridad en nuestra lista de diversas formas de pasar un sábado. Y, en tercer lugar, el grupo con elevados ingresos al que iba dirigido el servicio era poco probable que pensara en H&R Block cuando llegase el momento de declarar sus impuestos.

La estrategia común de Block sería contratar publicidad ya sea en la revista *Time* o en *U.S. News & World Report*. Sin embargo, tanto el cliente como su agencia (WCJ Chicago) sabían que, teniendo en cuenta el presupuesto con el que contaban, nunca serían capaces de interrumpir a la suficiente cantidad de personas como para atravesar todo el ruido.

En su lugar, se utilizó la Red. Los banners eran muy sencillos y rezaban: «Juega a Block H&R. Nosotros pagaremos sus impuestos».

Cerca de 60.000 personas hicieron clic en el banner. Después de hacer clic, llegaron a una página de registro donde se explicaba que, con el fin de que el año próximo estuvieran al día en el pago de sus impuestos (hasta 25.000 dólares), tenían que responder unas cuantas preguntas sin importancia sobre Block y los impuestos durante las diez semanas siguientes.

Más de 50.000 personas estuvieron dispuestas a inscribirse. Una vez que contábamos con su permiso y con su dirección de correo electrónico, podíamos ponernos a trabajar. Dos veces a la semana durante diez semanas enviamos a esas 50.000 personas un correo electrónico sobre el juego y sobre Premium Tax. Condujimos a las personas a la página web de Block para que buscaran respuestas a una serie de preguntas relacionadas con los impuestos y creamos un currículo que enseñó a la gente cuáles eran los beneficios de H&R Block y Premium Tax.

Cada correo electrónico promedió un índice de respuesta del 36 por ciento. Se trata de un porcentaje sorprendentemente elevado para una campaña de respuesta directa, ya que el porcentaje medio del correo directo está más cerca del 2 por ciento.

H&R Block experimentó una mejora notable en el tráfico de su página y, lo que era aún más importante, disfrutó de tráfico en todos los apartados de su página. Como el correo electrónico que enviamos a cada persona era diferente, las notificaciones tenían un carácter personal. Se abrieron porque contenían una puntuación: información valiosa que hizo que el mensaje de correo electrónico estuviera personalizado.

Pero los verdaderos resultados se dieron a conocer en una encuesta posterior al juego. Enviamos a tres grupos diferentes una pregunta de opción múltiple sobre Premium Tax:

- A personas de la Red que no se habían inscrito.
- A personas que se habían inscrito en la promoción pero que no respondieron ni una sola vez.

A personas que se habían inscrito en la promoción y que respondían con regularidad.

En el caso de las personas que no se inscribieron, el azar hubiera dado lugar a un 20 por ciento de encuestas contestadas de forma correcta. Entre las personas de la Red en general, solo el 18 por ciento de los encuestados dieron con la respuesta exacta. Esencialmente, entre el público mayoritario, no se tenía el menor conocimiento de lo que ofrecía el servicio.

Entre los inscritos que no jugaron, el 34 por ciento dio con la respuesta adecuada. Esto significa que, aunque no hubieran participado de modo activo, ¡habían leído el correo! Esto significa que hubo una cantidad de aprendizaje estadísticamente pertinente, incluso entre los participantes pasivos.

Por último, entre el grupo de los participantes activos, un increíble 54 por ciento sabía la respuesta correcta.

El poder del permiso desempeñó un papel muy importante. Como los mensajes eran esperados, personales y pertinentes, la gente les prestó atención. Y, como había un currículo, consiguieron aprender algo.

En una promoción muy distinta, Yoyodyne está trabajando para motivar a los consumidores online a que empiecen a hacer compras.

Creemos que el comercio electrónico es una gran área de crecimiento potencial de la Red, y muchos están convencidos de que se convertirá en la fuerza económica impulsora de la misma.

Pero, por cada Amazon.com, hay decenas de comerciantes que solo cuentan con unos cuantos clientes en línea. Y por cada consumidor que hace todas sus compras de regalos en línea, hay cientos de personas que no están dispuestas a comprar nada.

EZSpree fue diseñado para llevar las promociones a las compras en línea. Los consumidores están tan acostumbrados a disfrutar de promociones en el mundo real (¡grandes rebajas!, ¡liquidación!, ¡compre uno y llévase otra unidad gratis!) que han llegado a esperarlas en cualquier tipo de compra. Sin embargo, justo antes de la Navidad de 1997, el mundo de los comerciantes en línea era estéril, confuso, y no resultaba demasiado atractivo.

EZSpree ofreció a los consumidores dos beneficios muy importantes. En primer lugar, un consumidor afortunado ganaría 100.000 dólares en compras. En segundo lugar, todas las tiendas de la promoción EZSpree fueron investigadas y certificadas, lo cual hizo que mejorara muchísimo la sensación de seguridad en los consumidores que nunca habían hecho compras online.

Con el fin de aceptar y de dar permiso, un consumidor vio uno de nuestros banners y llegó a la página web de EZSpree. Nos proporcionó su dirección de correo electrónico y leyó las reglas del juego.

Para poder ser un candidato a ganar, el consumidor tenía que visitar diez escaparates de diversas tiendas. Cada tienda (se presentaron más de 250) tenía la oportunidad de elegir cuatro artículos y publicarlos en su escaparate. De ese modo, en lugar de ofrecer a los consumidores una variedad confusa de miles de opciones, los comerciantes se vieron obligados a elegir solo cuatro elementos que representaran su tienda.

En un estudio auditado por KPMG, descubrimos que el porcentaje de clics en los escaparates de las tiendas oscilaba entre el 10 y un sorprendente 44 por ciento. El promedio estuvo por encima del 18 ciento. Para poner estos datos en perspectiva, el porcentaje de clics en los banners tiene un promedio inferior al 1 por ciento.

Esto demuestra que, cuando se encuentran con una oferta atractiva y pertinente, los consumidores suelen levantar la mano y presentarse voluntarios. Al conducir a los consumidores a seis escaparates de diferentes tiendas y al enviar a casi el 20 por ciento de esas visitas a los propios establecimientos, Yoyodyne creó un entorno donde los consumidores probablemente iban a hacer lo que les pidiéramos.

El catorce por ciento de los consumidores inscritos en la promoción llegó a adquirir algún producto. Y muchos de ellos hicieron compras online por primera vez en su vida.

La parte final de la promoción es igual de importante. Cada semana, los consumidores recibían un correo electrónico. En él se presentaban diversas ofertas especiales y estaba adaptado a cada consumidor. Si usted había visitado muchas tiendas de ropa de hombre, podíamos enviarle una

notificación con una oferta especial en otra tienda de ropa de hombre.

Y, lo que era aún mejor, el correo incluía su «puntuación», cuántos escaparates más necesitaba visitar para poder optar al gran premio.

¿Qué valor tiene contar con una base de permiso de compradores motivados? Si un comerciante en línea gana dinero con cada venta incremental, ¿qué rentabilidad produce ponerse en contacto con consumidores interesados en su tienda, mediante notificaciones totalmente personalizadas, pertinentes y personales?

El poder del correo directo esperado con franqueo gratis no se puede sobrestimar. Los consumidores ocupados están ansiosos y dispuestos a participar en este tipo de diálogo, siempre y cuando el vendedor siga las reglas básicas del permiso.

Cómo evaluar un programa de marketing del permiso

Si puede medirlo, se podrá hacer

Hay diez preguntas que debemos plantearnos a la hora de evaluar cualquier programa de marketing:

1. ¿Cuál es el cebo?
2. ¿Cuánto cuesta un permiso incremental?
3. ¿Qué profundidad tiene el permiso que se concede?
4. ¿Cuánto cuesta la frecuencia incremental?
5. ¿Cuál es el índice de respuesta activa a las comunicaciones?
6. ¿Cuáles son las cuestiones relacionadas con la comprensión?
7. ¿La compañía trata el permiso como si fuera un activo?
8. ¿Cómo se debe aprovechar el permiso?
9. ¿Cómo se aumenta el nivel de permiso?
10. ¿Cuál es la vida útil que se espera de un permiso?

A continuación, analicemos más a fondo cada pregunta.

1. ¿Cuál es el cebo?

¿A qué responderá el consumidor egoísta? ¿Existe un beneficio claro y evidente que se presenta a cada consumidor o hay un concurso o una promoción que ofrece un mejor beneficio a un grupo selecto de consumidores?

Aquí no hay lugar para sutilezas o para un comportamiento egoísta por parte del vendedor. Los vendedores que proporcionan el mejor cebo con un beneficio más obvio siempre van a atraer a más consumidores que su competencia.

El mejor cebo es fácil de describir, es codiciado por una gran parte de su mercado objetivo y su entrega debe resultar económica. Y el cebo debe ser lo suficientemente tangible como para que el consumidor renuncie a la preciosa atención y a la privacidad para poder participar.

La elección del cebo correcto es una tarea esencial. También debe estar en consonancia con el producto o servicio que usted ofrece. Si existe una elevada coincidencia entre el cebo y el mensaje final, tiene muchas más posibilidades de atraer y de mantener a las personas adecuadas.

Por ejemplo, cuando Yoyodyne lanzó una promoción de AT&T dirigida a los estudiantes

universitarios, el cebo fue un viaje para cinco personas a una casa en la playa durante las vacaciones de primavera. Se trataba de un premio ideal por varias razones:

- Atrajo solo a los estudiantes universitarios.
- Fomentó la idea de comunidad y de amistad, lo cual guardaba mucha relación con el servicio telefónico.
- No resultaba caro, aunque era «un cambio de vida» para el ganador porque muy pocos estudiantes universitarios cuentan con el dinero o la iniciativa necesaria para organizarlo.
- Era intenso y fácil de describir.

Obviamente, el cebo no tiene que ser un premio. Podría ser un cupón, la información sobre un tema interesante, algún tipo de entretenimiento o la afiliación a un grupo privilegiado.

2. ¿Cuánto cuesta un permiso incremental?

¿Cuánto cuesta conseguir que una persona más se inscriba para participar? Fuera de línea, esto se calcula dividiendo el coste de los anuncios por el número de participantes esperados. En el correo directo y en línea, se hace un análisis directo de los costes de los medios divididos por el permiso.

El permiso siempre cuesta algo. Realizar un seguimiento y una serie de averiguaciones de su valor es esencial si se quiere maximizar la rentabilidad de la inversión.

3. ¿Qué profundidad tiene el permiso que se concede?

Esta es una unidad de medida crucial. Si alguien le concede el derecho a que le envíe un catálogo, eso es todo lo que tiene. Ser explícito sobre lo que el consumidor puede exactamente esperar le asegura que no se producirán malentendidos ni habrá permisos cancelados.

4. ¿Cuánto cuesta la frecuencia incremental?

¿Cuánto cuesta enviar un mensaje de marketing a una persona más? En el correo directo esta cifra podría oscilar desde treinta centavos hasta un dólar o dos, si les envía catálogos. Cuando se trata de un mensaje online, la cifra es cero.

La elección del mecanismo de frecuencia adecuado y de los medios válidos para su público le permite maximizar su rendimiento.

5. ¿Cuál es el índice de respuesta activa a las comunicaciones?

Después de haber obtenido el permiso y comenzado a enviar mensajes, ¿cuántas personas le contestan? ¿Cuántos de ellos emprenden una acción basada en los mensajes? ¿Cómo se puede usar un ciclo de retroalimentación para aumentar la personalización y la relevancia de los mensajes a lo largo del tiempo?

Mediante las pruebas, sin duda puede aumentar este número, a menudo en dos o cinco veces.

6. ¿Cuáles son las cuestiones relacionadas con la comprensión?

¿Cuenta con un ciclo de retroalimentación y con la tecnología necesaria para aumentar el cebo cuando su nivel de eficacia empiece a descender? Por ejemplo, American Airlines podría supervisar a los viajeros que se desplazan en avión y descubrir cuándo comenzaron a disminuir sus hábitos de viaje, tal vez como un indicativo de que se estaban pasando a otra línea aérea. Esto sería una gran oportunidad para hacer un seguimiento mediante algunos premios adicionales con el fin de recuperar el interés y el entusiasmo de estos consumidores.

Si a una compañía le cuesta cien dólares atraer a un nuevo cliente, pero solo cinco dólares las compensaciones adicionales para mantenerlo, la elección es bastante obvia.

7. ¿La compañía trata el permiso como si fuera un activo?

Las empresas miden a diario sus activos. El inventario en la fábrica o la cantidad de dinero que hay en el banco son elementos que se siguen de cerca. ¿Está usted midiendo su base de permiso? Todo vendedor de la organización debe ser consciente de cuál es exactamente la anchura y la profundidad de este permiso.

Con el tiempo, este activo se puede aprovechar y aumentar. Ambos necesitan una inversión, pero, como todos los activos, si esa inversión se mide a lo largo del tiempo, se puede calcular la rentabilidad de la inversión.

8. ¿Cómo se debe aprovechar el permiso?

Una vez que se ha creado una base de permiso, es posible aprovecharla. Cuando usted obtiene permiso para hablar con pertinencia y personalización a un gran número de personas, puede superponer nuevos mensajes al grupo y aumentar en mucho los beneficios.

Por ejemplo, presentar ropa Orvis a los compradores leales de artes de pesca Orvis es un uso inteligente del activo número uno de su empresa: el derecho para ponerse en contacto con los acaudalados aficionados a la pesca.

Además de aprovechar las ventas de nuevos productos, los vendedores pueden aumentar el consumo de los productos ya existentes o asociarse con otras empresas para compartir progresivamente el permiso.

Por ejemplo, American Airlines hace esto con los hoteles. En lugar de alquilar los nombres de sus pasajeros frecuentes a una cadena hotelera, incluyen los hoteles en el esperado envío de correo mensual que suministran a su base de clientes fieles. Si algunos de estos consumidores terminan en el hotel, American ha aprovechado con éxito su capacidad para contactar con estas personas.

9. ¿Cómo se aumenta el nivel de permiso?

Una vez que se establece el modelo de permiso, la obligación del profesional es incrementarlo. Si no se le dedica la atención adecuada, el permiso se desvanecerá. Pero si se concentra en cómo ganar más y más confianza del posible cliente, el vendedor puede aumentar el permiso, por lo que se convierte en un activo más valioso con el tiempo.

[Amazon.com](https://www.amazon.com) se encuentra inmerso en este proceso. Al principio de la relación, el permiso es bastante tenue. El consumidor está dispuesto a que le recuerden periódicamente algo de interés en

Amazon, pero no se espera el correo electrónico de la compañía.

Mediante la ejecución de una promoción con premios modestos pero divertidos, Amazon es capaz de obtener una participación mucho más activa de una parte de su lista. Con ello se consigue que los consumidores asciendan por la escalera del permiso y que esperen los correos electrónicos de la empresa.

El siguiente paso sería convertirse en algo más personal y pertinente. Una vez que Amazon sabe el tipo de libros que usted desea, puede inscribirle en un servicio de reseña automática o en un programa de descuento especial de un libro elegido cada mes basándose en su interés.

El siguiente nivel consiste en conseguir que los clientes se apunten a los clubes de lectura y obtener su permiso para seleccionar un libro y enviarlo con su aprobación a cambio de un descuento o de algún otro beneficio.

10. ¿Cuál es la vida útil que se espera de un permiso?

La última pregunta se refiere al valor de la duración del permiso. Si el permiso es transitorio — como, por ejemplo, en una atracción turística—, entonces el monto que el vendedor está dispuesto a invertir debe ser menor de lo que sería cuando el permiso puede durar mucho tiempo.

Los profesionales del marketing ganan cuando pueden convertir lo que muchos consideran que es un ciclo de permiso de corta duración en un permiso cuyo período de validez sea mucho más largo. Las tiendas de comestibles, por ejemplo, están trabajando con Catalina Marketing para convertir la naturaleza efímera de la compra en los supermercados en un programa de lealtad que pueda durar varios meses o incluso años.

Si extiende el coste de la adquisición de un nuevo cliente a lo largo de un período de tiempo más largo, una tienda de comestibles puede superar con creces a su competencia.

Preguntas frecuentes sobre el permiso

Las preguntas más frecuentes sobre el marketing del permiso

1. ¿Necesita un sitio web para desarrollar esta estrategia?

No. El marketing del permiso funciona en cualquier medio donde el consumidor pueda entablar un diálogo. Funciona en un terminal de aeropuerto, mediante el correo directo, por teléfono y online. Y las campañas de marketing que se desarrollan en cualquier medio también pueden estar equipadas con un componente de marketing del permiso.

Por ejemplo, cada anuncio de televisión debe incluir un número 800 o un correo electrónico donde las personas que quieran «levantar la mano» puedan acudir para encontrar más información. Así se inicia el diálogo.

La semana pasada, mientras deambulaba por el aeropuerto de Cincinnati, participé en un gran ejemplo de marketing del permiso dirigido por Skytel.

El desafío de Skytel era conseguir que sus buscas fueran a parar a manos de personas como yo. A individuos que puedan necesitar uno pero que nunca se han convencido de que valga la pena tomarse todas esas molestias e invertir esa cantidad de dinero.

En lugar de lanzar una costosa campaña publicitaria que no tuviera ninguna oportunidad de llamar mi atención, sin importarles a qué me dedico, Skytel alquiló un puesto en el aeropuerto. Mediante la contratación de un ser humano extrovertido y encantador atravesaron todo el ruido y consiguieron captar mi atención.

Disponía de varios minutos hasta que saliera mi vuelo, me encontraba allí y la oferta era convincente: conseguir un busca gratis durante un mes. Así que di permiso a la comercial para que hablara conmigo durante un minuto.

Ella utilizó ese permiso de situación para darme una charla promocional de un minuto. La oferta era sencilla y pertinente. Podría conseguir un busca durante un mes, sin ningún compromiso. Si no me gustaba, podía colocarlo en el sobre (¡que estaba franqueado!) y devolverlo.

El busca ya estaba configurado, las instrucciones eran sencillas y no tenía nada que perder. Me trasladé hasta el siguiente nivel de permiso.

Ahora tengo el busca gratis. La vendedora me ha enviado una carta de seguimiento (que he leído, porque la conozco) y ha continuado con él mediante una llamada telefónica para ver si el dispositivo funcionaba correctamente.

Este es el marketing del permiso clásico. Con el tiempo, si Skytel es tan inteligente como creo que es, va a refinar y a dirigir los mensajes que me envían para que sean aún más personales y pertinentes. Y si mi comportamiento comienza a dar signos de fatiga, espero que inviertan en

promociones que harán que mis interacciones con ellos también resulten personalmente rentables.

¿Skytel puede utilizar este permiso para ganar aún más dinero? Por supuesto. Pueden empezar a venderme teléfonos móviles, estaciones de trabajo portátiles, así como una gama de servicios que coincidan con el permiso que ya les he concedido.

2. ¿El marketing del permiso funciona solo con los consumidores?

En realidad, las oportunidades de negocio a negocio en esta técnica resultan al menos igual de atractivas que las ofertas para los consumidores.

El verdadero reto al que se enfrenta el marketing de negocio a negocio es el enorme coste que acarrea contactar con los posibles clientes. A diferencia del marketing de masas, en el que cualquier persona con dinero puede llegar a millones de personas, para conseguir que los directores de informática de las compañías Fortune 500 reparen en su mensaje se necesita algo más que dinero en efectivo.

El marketing del permiso no se centra en la parte de interrupción del proceso. Usted todavía tiene que averiguar cómo llegar a ellos y llamar su atención. Pero una vez que haya captado la atención de alguien (especialmente de ese alguien inusual que es un posible cliente cualificado), no se atreva a dejarlo escapar.

La pregunta más común que nos plantean los profesionales del marketing sobre el marketing de negocio a negocio es cuál es la manera de utilizar nuestras herramientas para entrar en contacto con los posibles clientes que actualmente no hablan con ellos. Por desgracia, no existe ninguna bala mágica. Las técnicas de frecuencia que hacen que el marketing del permiso sea tan eficaz no eliminan la necesidad de recurrir al marketing de interrupción. No acaban con ese momento incómodo y costoso que se produce la primera vez que intenta hablar con un extraño. Los vendedores necesitan presupuestar el dinero que se necesita para atraer la atención de estos posibles clientes utilizando las técnicas de interrupción y luego amortizar ese dinero con el paso del tiempo.

La colocación de un puesto en una feria comercial, por ejemplo, no es una estrategia barata. Pero ¿cuántas empresas crean programas de retención y de atención que tomen los activos que crean estas ferias y realmente les hagan un seguimiento? Sé que he pasado mis credenciales a través de muchos lectores de tarjetas en las ferias, y casi nunca observo que se realice ningún tipo de seguimiento. Y no recuerdo ningún caso en el que hubiera un programa informático de mensajes de seguimiento.

Escribí una carta a una importante empresa de suministro industrial y atlético que fabrica marcadores y les pedí más información sobre uno de sus productos. ¿Qué sucedió? Lo ideal habría sido que me hubieran inscrito en un programa de marketing del permiso que me proporcionara una serie de mensajes a lo largo del tiempo, que hubiera existido una inversión de energía por parte de la empresa para convertirme de extraño en amigo y de amigo en cliente.

En su lugar, me enviaron un folleto. No hay seguimiento de ningún tipo sobre una posible venta de 10.000 dólares. Algunas empresas, si son muy agresivas, habrían hecho que un vendedor de nivel inferior me llamara para cualificarme. Pero la organizada y comprobable preventa de marketing no está disponible en la mayoría de las empresas.

El marketing del permiso debe ser la piedra angular de toda campaña de negocio a negocio que

suponga un beneficio importante por cliente. La creación de una base de posibles clientes cualificados es una tarea muy difícil y no aprovecharla es un verdadero pecado.

3. ¿Cuándo (y cómo) debería utilizar la Red?

Muchas empresas están en la Red por razones que no tienen nada que ver con la de comercializar con posibles clientes. La Red puede ofrecer importantes reducciones de costes, como cuando se permite a un cliente hacer el trabajo que su personal solía llevar a cabo.

También puede utilizar la Red como una oportunidad para publicar información dirigida a los empleados externos, a los socios y los clientes ya existentes. Es un gran medio para Federal Express, por ejemplo, ya que permitir que cualquier cliente tenga un acceso instantáneo a su base de datos de seguimiento les ahorra tiempo y dinero y también genera un notable grado de fidelidad.

Una importante compañía de seguros con la que trabajo ha invertido más de veinte millones de dólares para crear una página web que le permitirá reducir notablemente sus costes, pero, al mismo tiempo, aumentará la cantidad de tiempo que los clientes permanezcan con ellos.

La trampa en la que caen la mayoría de las empresas es que crean una página web para sus clientes existentes y motivados y asumen que no hay ningún problema en utilizar también ese sitio como una herramienta de captación de clientes.

Visite Microsoft.com y eche un vistazo a su página de inicio. ¡Es un desastre! (Esperemos que cuando la visite ya hayan leído este libro y la hayan cambiado.) En primer lugar, ofrece noticias e información sobre el asombroso surtido de productos que posee para una amplia variedad de usuarios. Mirándola ahora, por ejemplo, veo la noticia de una actualización gratuita de su navegador de Internet para los consumidores, una nueva iniciativa empresarial para profesionales de la informática y media docena de delicias más. ¿A quién van dirigidas? ¿A la mayoría de las personas, cuando se enfrentan a toda esta extraña variedad de datos, no les entraría ganas de dar la vuelta y salir huyendo?

¿Y cuántos clientes que no son de Microsoft emplearán su tiempo en excavar ocho niveles de la página a fin de descubrir lo que realmente desean saber?

Hay una solución diferente que hace mucho más funcional a la Red como una herramienta de marketing.

El primer paso consiste en tener dos sitios, uno para clientes existentes y otro para los posibles clientes futuros. El sitio para los clientes existentes debe tener un nombre menos probable. En este caso, por ejemplo, www.microsoftinfo.com funcionaría muy bien. Después de todo, una vez que alguien es un cliente, es fácil decirle cuál es la dirección de su página web.

El segundo sitio es la puerta de entrada a su mensaje de marketing. Independientemente de la razón por la que su empresa creó una página web para el cliente, debe utilizar el permiso a través de la página web del posible cliente. Es una manera casi gratuita de aumentar de manera drástica la eficacia de su campaña en la Red.

El único objetivo de la página del posible cliente debe ser el de obtener permiso para realizar un seguimiento. Debe constar de unas pocas páginas y toda la atención ha de estar dirigida a conseguir que el consumidor haga dos cosas: 1) decirle lo que él quiere saber, qué problemas necesita resolver, y 2) darle permiso para realizar un seguimiento a través del correo electrónico.

Una vez que haya obtenido este permiso, está en el buen camino para realizar una venta. ¿Por

qué? Porque ahora puede utilizar el marketing del currículo para enseñar al posible cliente lo que tiene que ofrecer. Puede utilizar la interactividad para obtener información sobre sus posibles clientes a través de un diálogo. Puede enviar mensajes que sean esperados, personales y pertinentes.

Una vez que haya creado una página web de adquisición de permisos que funcione, tiene que atraer a la gente a ella. Puede hacer los cálculos. Por cada cien personas que la visitan, un x por ciento de ellas le concederá permiso. Por cada persona que le da permiso, generará y dólares en ventas.

Por lo tanto, el paso siguiente consiste en atraer a la gente a su página de adquisición de permiso (no a la página de clientes). Navegar por la Red no está al alcance de cualquiera. Por esta razón, no debe circunscribir la adquisición de su posible cliente exclusivamente al ámbito digital a menos que el producto gire en torno a la Red.

Resulta más eficaz utilizar los medios de comunicación en los que ya ha invertido para conseguir el permiso y luego usar ese permiso para enviar mensajes esperados, personales y pertinentes a los buzones de correo electrónico de los posibles clientes.

De ese modo, obtiene lo mejor de ambos mundos. En primer lugar, sacará ventaja del enorme alcance que tienen los medios de comunicación. En segundo lugar, potenciará ese alcance con la frecuencia que pueda obtener a través de Internet.

Imagínese, por ejemplo, una empresa de automóviles que emite anuncios en la televisión. De forma gratuita, se pueden modificar estos anuncios para invitar a los consumidores que estén interesados a que envíen un correo electrónico a ford@chevy.com o lo que sea. Pueden seducirlos con un premio, con un descuento o con una oferta de más información.

¿Crees que si Ford se concentrara en esto podría recolectar dos millones de permisos? ¡Por supuesto! Y cada uno de los dos millones de diálogos posteriores que entable sin duda hará que aumente el posicionamiento de la marca Ford. Y muchos de esos diálogos podrían volverse personales. Lo que significa que Ford podría hacerlos pertinentes. Y convertirlos en visitas del distribuidor.

El coste marginal de esta campaña por parte de Ford es próximo a cero. Ellos ya están contratando tiempo publicitario en la televisión. Los costes online son fijos. Todo son ventajas aquí. El desafío para una gran empresa como Ford no es el dinero, sino la coordinación de la organización. Cómo lograr que los profesionales de la televisión, las agencias de publicidad, los trabajadores de los nuevos medios, el grupo de marketing y los distribuidores trabajen todos juntos en un esfuerzo planificado y focalizado. Esa es una de las razones por las que las empresas pequeñas están a la vanguardia de la aplicación correcta de estas técnicas. Demuestran más agilidad y rapidez para adaptarse a las nuevas tendencias que funcionan mejor.

Pero ¿acaso no es inapropiado poner en marcha un concurso para comercializar con médicos, abogados o profesionales de los negocios?

Es muy posible. Pero el marketing del permiso no consiste en celebrar juegos o sorteos. Se trata de aplicar un enfoque de marketing directo serio a las interacciones de alta frecuencia, pertinentes, personales y anticipadas con los posibles clientes.

Si su base de clientes médicos no muerde el «cebo» de un viaje a Francia, tal vez estén más interesados en obtener las últimas noticias sobre los nuevos medicamentos o en recibir actualizaciones sobre los últimos torneos de golf.

He aquí un ejemplo de una compañía de medicamentos de Massachusetts: el mayor problema en el lanzamiento de un nuevo medicamento después de haber obtenido la aprobación de la Agencia de Alimentos y Medicamentos (FDA) es conseguir que los médicos lo receten. Las compañías farmacéuticas lo consiguen mediante la contratación de cientos o de miles de comerciales que se ponen en marcha y se reúnen con los médicos.

Si se trata de un medicamento importante, será el único producto que vendan los comerciales. Con un sueldo de más o menos 140.000 dólares anuales, además de comisiones y extras, se puede entender que se trata de un proyecto extraordinariamente caro.

Las compañías farmacéuticas necesitan vendedores experimentados porque, con el tiempo, una llamada personal se convierte en un nivel de permiso leve. El médico tiene que confiar en el vendedor y esperar y desear recibir la información que aporta.

Esta empresa, sin embargo, en la actualidad utiliza el correo electrónico para aprovechar de modo radical el poder del boca a boca con el fin de conseguir la aceptación de sus medicamentos. El presidente de la compañía mantiene contacto telefónico y correspondencia a través del correo electrónico con algunos de los médicos más importantes de esta especialidad concreta.

Estos médicos, que principalmente son investigadores, pueden influir en cientos o en miles de médicos más. En este caso, un cirujano especializado en el cerebro pidió datos de la FDA a la compañía farmacéutica. Gracias a una campaña de permiso a largo plazo, ya confiaba en el presidente de la empresa (y viceversa). Por lo tanto, el presidente envió al cirujano mediante el correo electrónico la presentación real en PowerPoint que se presentó a la FDA... el mismo día en que fue enviada a la FDA.

El médico estaba encantado de contar con semejante primicia. Como resultado de este esfuerzo de marketing directo, presentó seis de las diapositivas durante una presentación que hizo a otros tres mil neurocirujanos en la conferencia más importante que hay en su campo.

No importa cuál sea el cebo, siempre y cuando sea pertinente para su público y mejore la atención y la capacidad de respuesta.

¡El hecho de que una persona sea un profesional no quiere decir que no sea egoísta! Diseñe un cartelito y cuélguelo en la pared. La emisora de radio favorita de los Estados Unidos sigue siendo WII-FM (what's in it for me, «qué saco yo de esto?») y, si no reconoce eso con los profesionales con los que interactúa, no van a renunciar a su valioso tiempo para responderle.

4. ¿El marketing del permiso puede ayudar a nuestra marca?

¿Qué es la marca, después de todo, sino un sustituto de todo el acceso que tiene a los consumidores? Si confío en Ivory, hay más probabilidades de que conceda mi permiso a esa empresa para que me venda un champú —al menos una vez— de las que tiene una marca desconocida.

Si posee un permiso profundo y regular con los posibles clientes adecuados, la marca será un factor útil pero secundario en el proceso de toma de decisiones. Mucho más importante es su acceso y su capacidad de personalizar.

Analicemos las compañías de seguros más importantes. Tienen un activo gigantesco: las relaciones personales que mantienen sus miles de agentes con millones de clientes... existentes y potenciales. Todo lo demás es materia prima.

Este permiso personal resulta muy valioso. Y muchas veces hay una marca que se cierne a su alrededor: el trozo del Peñón de Prudential o las buenas manos de Allstate. La marca sin duda ayuda a que el corredor de seguros tenga credibilidad y el buen trabajo del corredor de seguros hace que la marca sea aún más fuerte.

En el caso de muchos productos que dependen de la marca, el marketing del permiso puede ser una exageración. Por ejemplo, hasta Evian entra en el negocio del agua mediante una suscripción y no estoy seguro de que una estrategia de marketing basada en el currículo sea la mejor manera de que aumenten las ventas.

Las empresas con productos que son de bajo coste y que no se van necesariamente a beneficiar por contar con un cliente de toda la vida deben seguir centrándose en el marketing de interrupción para construir su marca. No deberían distraerse con el marketing directo, la Red o los programas de fidelización. En su lugar, deben comprar todo el espacio aéreo disponible que está siendo abandonado por los profesionales del marketing que cuentan con un presupuesto muy elevado.

Una cosa más sobre la que debería pensar: prácticamente todo el dinero que se destina a crear una marca está por completo perdido. Echemos un vistazo a las matemáticas para analizar una típica revista nacional como *Time*, *Newsweek* o *People*:

Coste de un anuncio en color a toda página: 50.000 dólares

Circulación: 3.000.000

Número de minutos empleados por edición: 22

Número de anuncios por edición: 80

Por lo tanto, aunque no hubiera artículos, esto son dieciséis segundos por anuncio. Pero sabemos que la mayoría de las personas leen los artículos y no leen los anuncios.

El porcentaje de personas que son capaces de recordar que han leído su anuncio cuando han acabado la revista: su conjetura es tan buena como la mía, pero digamos que es del 8 por ciento.

El porcentaje de aquellas que leen el anuncio y son capaces de recordar lo que decía es del 30 por ciento

El número de personas que se sintieron impactadas por el anuncio: 72.000.

Por consiguiente, el coste que acarrea impactar una vez a cada persona se encuentra en torno a los 80 centavos de dólar.

El marketing del permiso no puede dar a la primera hornada de extraños nada más rápido o más barato de lo que puede dar un anuncio. Pero, después de eso, puede transmitir mensajes dirigidos para crear permiso por mucho menos dinero. ¿Qué pasaría si esos 80 centavos de valor que tiene el impacto no terminaran después de un anuncio, sino que llegaran a extenderse durante varias semanas o meses?

5. ¿Cuál es la diferencia entre el marketing del permiso y lo que hacemos ahora?

La mayoría de los vendedores practica el marketing de interrupción. La diferencia es simple. El marketing de interrupción es un cazador. El marketing del permiso es un agricultor.

La caza de los posibles clientes supone cargar una pistola con balas y disparar hasta alcanzar a algo. Puede tomarse un día, una semana o un mes de descanso sin aplicar esta estrategia y no

tardará mucho tiempo en volver a embolsarse con éxito unos cuantos más.

El cultivo de los posibles clientes implica cavar, sembrar, regar y cosechar. Es infinitamente más predecible, pero se necesita un esfuerzo y una concentración constantes. Si se toma un mes de descanso, puede perder todos sus cultivos. Por otro lado, la agricultura es escalable. Una vez que se adquiere habilidad, se pueden plantar cada vez más semillas y cosechar cada vez más cultivos.

6. ¿Por qué no podemos vender los nombres y los datos que recopilamos? Mi empresa lo lleva haciendo en el marketing directo durante años y es una importante fuente de beneficios para nosotros

Por supuesto, usted puede vender los datos que recopile. Pero en el momento en que lo haga habrá devaluado el permiso que le otorgaron.

El verdadero permiso se obtiene cuando se crea una relación personal monógama con un individuo. A esa persona se le concede un incentivo para que confíe en usted y comparta una serie de datos que cada vez son más personales, a cambio de recibir una serie de mensajes de marketing focalizados, pertinentes y personales que le permitan ahorrar tiempo y dinero.

Pero una vez que se comparten los datos y un tercero entra en escena, este tercero hace que pasen dos cosas:

1. El tercero aumenta el ruido en un cien por cien o más, sabotando así la relación privada que tanto esfuerzo le ha costado crear.
2. La tercera parte obtiene un beneficio violando la confianza que usted ha creado. El consumidor se quema y, con frecuencia, decide huir.

A continuación, analicemos tres test mentales. ¿Cómo reaccionaría si le hubiera pasado a usted?

1. Su abogado vende datos sobre el estado de su empresa a una compañía de servicios financieros, que los utiliza para tener acceso a usted y le presenta una propuesta de préstamo. La empresa conoce cuál es su salario, su flujo de efectivo y todos los detalles de la crisis a la que se está enfrentando.

2. La revista *Playboy* compra datos al Club del Libro del Mes sobre los títulos que usted ha comprado. Según esos datos, decide que puede gustarle su revista y le envía varias ofertas.

3. Usted entra en un concurso en línea y utiliza su dirección de correo electrónico privado. La compañía que organiza el sorteo vende su dirección de correo electrónico a un centenar de empresas, y de repente usted comienza a recibir muchos correos no deseados y se ve obligado a cambiar de cuenta de correo electrónico (y tiene que notificar el cambio a todos sus amigos y colegas).

En todos estos casos, han robado de manera notable su motivación para conceder un nuevo permiso al vendedor que alquiló su nombre. En todos estos casos, se produce más ruido. En todos estos casos, el profesional del marketing se vende barato aceptando hoy un puñado de monedas de plata en lugar de aprovechar el permiso para obtener ganancias a largo plazo.

Existe una excepción a este principio: si usted gratifica al consumidor y recibe a cambio una voluntariedad evidente y explícita, entonces por supuesto siga adelante y comparta el nombre.

Yoyodyne, por ejemplo, tiene una lista de voluntarios en la que ofrecemos a los consumidores la oportunidad de que nos cuenten cuáles son sus intereses para poder alquilar su nombre a los vendedores que deseen contactar con ellos a través del correo electrónico.

Los consumidores obtienen dos beneficios: 1) consiguen más boletos para ganar un premio, y 2) reciben información sobre cosas que coinciden con su perfil.

Alrededor del 38 por ciento de las personas a quienes presentamos esta oferta decidieron ofrecer voluntariamente sus datos, pero esto es muy distinto a una campaña de opción de retirada (opt-out), en la que se alquilan y se utilizan los datos del consumidor hasta que la víctima pasa a la acción y opta por no seguir. El opt-out es una farsa. Sustrae el poder a los consumidores y proporciona una débil oportunidad al vendedor.

Para ser claros, la participación voluntaria (opt-in) es una elección específica que hace un consumidor mostrando su voluntad de participar. El opt-out implica que esa elección la hace de forma automática el profesional del marketing y los consumidores solo pueden conseguir que les dejen en paz eligiendo de manera activa *no* recibir los mensajes. El correo basura que obstruye su buzón de correo en el hogar es opt-out. Usted puede conseguir que dejen de enviarle publicidad escribiendo a la Asociación de Marketing Directo, pero, hasta que lo haga, la propaganda va a seguir llegando.

El opt-out es un activo muy débil. Como los consumidores no lo eligen, es inesperado y, por lo general, irrelevante, lo cual hace que resulte mucho menos eficaz.

Los profesionales del marketing del permiso focalizan su energía en la creación de relaciones a largo plazo en las que el poder reside en el consumidor. Se dan cuenta de que, a la larga, esta puede ser la base de importantes ganancias.

7. ¿Cómo se produce el cambio de poder cuando el marketing del permiso empieza a prevalecer?

«Cambio de paradigma» parece ser la frase de la década. Pero lo cierto es que el mundo está cambiando, y de una manera muy radical. Da la sensación de que solo va a haber dos tipos de empresas: las que cambian y las que mueren.

En todos los mercados, y con todos los públicos, existen tres elementos que son una verdad irrefutable:

1. El permiso es un activo muy eficaz y se puede aprovechar.
2. A medida que el ruido va en aumento, el permiso adquiere más valor y es más difícil de conseguir.
3. En todos los segmentos del mercado, solo un número limitado de empresas podrán obtener el permiso.

Así que, si echamos un vistazo a la carrera para crear una librería en línea, vemos que Amazon.com, Barnes & Noble y muy pronto Bertelsmann están librando una batalla por obtener el permiso. Cada una de esas empresas está preparada para perder dinero con cada nuevo cliente que gana en una carrera por crear una base de permiso que sea amplia y rentable.

1. En el negocio de los libros, el intermediario que adquiriera una gran cantidad de permisos va a vender muchos libros, va a ganar más poder respecto de sus proveedores y, en última instancia, echará a los proveedores del negocio publicando los libros directamente con los autores.

2. En el negocio de los libros, la fruta al alcance de la mano ha desaparecido. Los compradores de libros en línea más probables tienen ya contratado un servicio u otro, por lo que la adquisición de un nuevo cliente cada vez cuesta más esfuerzo.

3. En el negocio de los libros, una vez que el consumidor ha dado permiso a un proveedor, siente poca necesidad o tiene muy poca motivación para añadir un segundo a la lista. Después de que [Amazon.com](https://www.amazon.com) haya solucionado su problema de «¿Dónde compro los libros?», usted es libre de preocuparse de su siguiente problema. Es poco probable que pase mucho tiempo dándole vueltas al asunto.

Así que se está cocinando una batalla. En todas las industrias, desde los fondos de inversión hasta los supermercados, tan solo unas pocas empresas acabarán disfrutando del permiso para comercializar con un número elevado de clientes cualificados. Y cuando eso suceda, estas empresas —los porteros— comenzarán a ejercer el poder.

Los titulares de los permisos comenzarán por tratar a todos sus proveedores como si fueran materias primas (y, en muchos sentidos, es lo que son). Al igual que todos los proveedores de materias primas, estas empresas tendrán que reducir sus precios (y sus beneficios) con el fin de mantener el negocio.

Wal-Mart ya emplea esta táctica con el detergente para la lavadora. En tanto que distribuidor de más del 25 por ciento de todo el detergente para ropa que se ha vendido en todo el país, tiene una enorme cantidad de poder. El consumidor ha concedido a Wal-Mart un permiso de situación para que le venda detergente y Wal-Mart solo tiene que elegir la marca. El poder de Wal-Mart sobre Procter & Gamble es formidable y resulta cada vez mayor.

Las consecuencias de todo ello son sustanciales. Las empresas que no están acostumbradas a ser el paso final entre el consumidor y el producto tienen que plantearse seriamente si les gustaría convertirse en porteros o si prefieren establecer relaciones de permiso directo con los consumidores. Compañías como Procter, Colgate o Estée Lauder están manteniendo grandes debates internos sobre el conflicto del canal.

La cuestión del conflicto del canal es simple: ¿debería seguir con sus minoristas a largo plazo o tendría que intentar evitarlos y dirigirse directamente a los consumidores?

Si deja pasar la oportunidad de construir una relación de permiso directa con el consumidor, su empresa probablemente se convertirá en un proveedor de materias primas. Si usted reconoce el futuro poder que tiene el titular del permiso, pero opta por evitar la batalla para convertirse en uno, todavía puede ganar. Si empieza hoy mismo, puede optimizar su empresa para que adopte el papel de suministrador del titular del permiso, lo que hará que su empresa resulte más atractiva para estos porteros y afianzará las relaciones a largo plazo que le permitan seguir adelante en solitario.

Por otro lado, si usted opta por la oportunidad del trato directo, se enfrentará a la ira de sus actuales intermediarios. Resultará caro crear y mantener una base de permiso y se estará arriesgando demasiado. Pero si tiene éxito, habrá creado un activo que puede contrarrestar las exigencias de los porteros. Será capaz de mantener unos precios justos y de generar mayores ganancias.

El peor camino es intentar hacer las dos cosas (lo cual es el camino más probable que sigan las empresas establecidas). Al tratar de servir a dos señores, probablemente no hará bien su trabajo con ninguno de ellos. La mayoría de las empresas han fracasado en su intento de crear una relación

directa con los consumidores al mismo tiempo que trataban de no ofender al minorista o portero que inició la relación.

Por ejemplo, las empresas de informática han dependido tradicionalmente de los distribuidores y de los revendedores de valor añadido para vender sus ordenadores tanto a empresas como a particulares. Usted no podía limitarse a llamar a IBM o a Digital y comprarles un ordenador portátil.

El conflicto de canales que podría surgir si una de estas empresas intentara aplicar una estrategia seria de marketing directo con el consumidor es significativo. Los concesionarios, que representan la savia de la empresa, se pasarán a otro proveedor, lo que causaría todo tipo de caos en el mercado.

Compaq, por ejemplo, se ve obstaculizado en su campaña de marketing del permiso porque no quiere enajenar el canal existente. Dell no tiene canal y, como consecuencia de ello, está acabando con Compaq.

Hace unos años, Dell invirtió varios millones de dólares tratando de hacer ambas cosas. Pensaron que podrían aprovechar su relación directa y convertirla también en una relación a nivel de minorista. Fracasaron estrepitosamente y fueron lo bastante inteligentes como para dar marcha atrás y concentrarse tan solo en el consumidor final.

Una vez que el consumidor se convierte en un cliente de Dell, la empresa tiene autorización para mantenerse en contacto. Conocen el nombre, el número de teléfono y las preferencias de este cliente. Compaq no tiene ni idea de quiénes son sus clientes. Si Dell aprovecha el permiso que tiene, debería ser capaz de convertir a sus consumidores en clientes de por vida. Y Compaq no tendrá ninguna oportunidad de robárselos.

Esto parece bastante sencillo para la industria de la informática. Pero ¿qué pasa con la industria de la ropa (Levi's ahora vende pantalones vaqueros de forma directa) o del perfume o del café o de cualquier otro producto que estamos acostumbrados a comprar a través de un intermediario? Cada una de estas marcas se enfrenta al mismo desafío. ¿Siguen siendo un fabricante sujeto a obligaciones con el minorista, o dan el paso y se convierten en porteros?

Sin embargo, no todo el mundo puede convertirse en portero. Tal vez American Airlines puede vivir sin agentes de viajes, pero SAS o Philippine Airlines no. En cambio, tendrán que concentrarse en convertirse en un proveedor primario de los agregadores que *se convierten* en los porteros del permiso. ¿Se van a ver obligados a renunciar a un porcentaje cada vez mayor de su margen con el fin de mantener cuota de mercado? No me cabe duda.

8. Si el marketing del permiso es tan eficaz, ¿por qué los anuncios de televisión que interrumpen siguen dominando el panorama del marketing?

La razón principal es el hábito. Nadie ha sido despedido jamás por emitir un anuncio de televisión y la inercia que existe en esta industria es enorme. Existen departamentos enteros de empresas, enormes agencias de publicidad y una infraestructura de medios de comunicación y de producción que sobreviven gracias a las enormes sumas que se invierten en este segmento.

Se puede ver lo absurda que resulta esta estrategia cuando nos fijamos en Gardenburger. Este producto (que da la casualidad que creo que es fabuloso) es una hamburguesa elaborada con verduras. Fue la creación de un fallido restaurante y se las ha arreglado para lograr unos números respetables en los supermercados y las cafeterías de todo el país.

El problema al que se enfrenta el personal de Gardenburger es que la mayoría de la gente nunca ha probado una.

Su solución: emitir publicidad por la televisión. En concreto, la compañía lanzó una oferta de bonos y acciones para financiar una campaña de televisión a nivel nacional. Y en lugar de crear una audiencia captando al público de uno en uno, concentrándose en los mercados de frecuencia y de nicho (publicar anuncios en el Food Channel, por ejemplo, les habría permitido llegar con más facilidad a personas más propensas a experimentar con los alimentos), la compañía apostó casi todo el dinero en una sola noche. Contrataron dos anuncios para emitirlos durante el último episodio de la serie *Seinfeld*, en la noche de publicidad más cara de la historia de la televisión, un escaparate para las grandes empresas y grandes anuncios.

Gardenburger ha llevado la publicidad en la televisión a su máximo extremo. Se jugaron una participación enorme de la empresa en la creencia de que emitir dos anuncios de treinta segundos sería suficiente para llamar la atención de la gente, crear confianza y estimular una prueba.

Según *The Wall Street Journal*, el efecto que tuvo la campaña fue principalmente beneficiar a los grandes competidores de Gardenburger. Se llevó a la gente a la categoría, y una vez que estuvieron allí, eligieron la oferta más conveniente.

Lo importante no es si la campaña se amortiza sola o no. Lo que está claro es que el mismo dinero gastado en una campaña basada en el permiso lo habría hecho mejor. Sin embargo, el atractivo y la facilidad que proporciona una campaña de televisión nublaron la vista de la empresa.

Pero dese cuenta de que aquellos que realmente miden los resultados de marketing —vendedores directos como Columbia Record Club y Spiegel— nunca se anuncian en la televisión. Y existe una razón para ello. Porque no merece la pena.

¿Contar con un gran presupuesto para hacer publicidad en televisión funciona en algunas marcas? Sin duda. Las marcas relacionadas con el estilo de vida que tienen poca historia —productos como la cerveza o las bebidas o incluso las pilas— sí pueden beneficiarse de esta conexión tan emotiva. Pero en la mayoría de las empresas, simplemente no vale la pena todo lo que cuesta, a menos que también haya un componente de soporte.

9. ¿Qué importancia tienen los test?

Cuando los medios de comunicación funcionan es porque se dirigen a las masas por poco precio. El marketing del permiso no puede hacer eso. Pero lo que puede hacer es permitirle probar. Probarlo todo. Cada día. Que haga cientos de pruebas que no requieran talento o ingenio, sino solo perseverancia.

No se puede sobrestimar el valor de este hecho. Probar agresivamente todos los elementos de una campaña basada en el permiso puede duplicar o triplicar su efectividad. Como las comunicaciones que disfrutan de un permiso son en general individuales y privadas, un vendedor puede ejecutar un centenar de ellas a la vez. Un vendedor de masas no se atreve a hacerlo, por temor a que confundan por completo al mercado.

Probar es una disciplina. Es difícil empezar pero, una vez que lo ha hecho, resulta mucho más fácil de ejecutar. No necesita celebrar interminables reuniones para determinar cuál es la solución creativa «correcta». ¡Ejecútelas todas!

Debería comprobar la longitud, la fijación de precios, la voz, la ejecución creativa, los sistemas de

recompensas, la comprensión, los perfiles demográficos de los encuestados... todo lo que pueda imaginar.

Y si su vehículo de frecuencia resulta barato, debe comprobar las cosas más extrañas que pueda imaginar. Debe poner a prueba las bromas y las historias familiares y las rebajas del 80 por ciento y el «Compre este producto o disparamos al perro». Este medio está diseñado para someterlo a prueba, y los test funcionan mejor cuando no se da nada por supuesto.

10. ¿Qué debemos hacer con nuestra página web?

No voy a ir tan lejos como para afirmar que la cierre, pero debe moverla inmediatamente, y también debe dejar de invertir tanto tiempo y dinero en hacer que sea milagrosa y moderna.

Su página web para los nuevos posibles clientes debe ser pequeña, rápida y simple. Y debe recoger direcciones de correo electrónico a cambio de la promesa de obtener un beneficio.

Una vez que usted haya recopilado los datos, cuide de ella. Actualícela. Aprenda más cosas. Conduzca a los visitantes a algunas secciones específicas de su página web. Deles una razón para acudir allí.

Una de las empresas de negocio a negocio con la que trabajamos está planteándose seriamente la posibilidad de contratar a cincuenta personas solo para que respondan a los correos electrónicos que reciben en su página web. El coste que supone cuidar así a los posibles clientes es mucho menor que cualquier otra técnica de ventas que han examinado.

Si tiene la oportunidad, visite la página www.ge.com. La página web de General Electric, creada a un precio desorbitado, es tal vez el peor ejemplo de una gran empresa que establece un comité y luego quema su dinero en efectivo.

¿Qué razón concebible hay para creer que un consumidor se sentirá lo bastante motivado como para bucear a cinco o diez niveles de profundidad en una página web para encontrar el número de teléfono gratuito de la división de refinanciación de hipotecas de GE Capital? ¿O para descubrir que las centrales nucleares y las neveras están en la misma página de inicio?

La alternativa es muy simple. Díganos su nombre, explíquenos qué es lo que quiere saber ¡y nosotros le vamos a responder y escribir en un minuto! La página web solo debe existir para animar a los posibles clientes a que rellenen el formulario.

El resultado final es la obtención del permiso por parte del consumidor y el inicio de una relación de permiso de larga duración.

Hay espacio para los folletos, pero primero debe centrarse en el permiso.

11. ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentan las empresas?

El primero es la organización. Probablemente no está organizado para aplicar el marketing del permiso y hay muchos intereses especiales afianzados que se interpondrán en su camino. En muchos sentidos, el amanecer del marketing del permiso y el nacimiento de la Red han despertado el pánico entre grandes empresas y han dado lugar a un renacer largo y doloroso.

El segundo es la codicia. Una vez que se siembran las semillas de la autorización, existe una enorme presión para cosechar los resultados de inmediato. Sin embargo, cuanto antes se empiece a aprovechar esta base, menos va a crecer. Dar es mucho más importante que recibir, sobre todo al

principio.

Imagínese en qué medida habrían tenido menos éxito los programas de viajeros frecuentes si se hubieran atestado tanto de socios, restricciones y ofertas especiales como están hoy.

La paciencia es fundamental en la creación de estos programas.

La tercera es la previsión. Es mucho más fácil salir a la caza de un cliente cuando te pones a improvisar sobre la marcha. La planificación y los paquetes prediseñados necesarios para una campaña basada en el permiso implican que su organización tiene que ser lo suficientemente disciplinada como para planificar el futuro. Es más difícil de lo que parece, sobre todo las primeras veces.

¿Cuáles son los primeros pasos que debe seguir para empezar el marketing del permiso?

Puede caminar antes de echarse a correr. Para ello, esto es lo que debe hacer:

1. Calcule el valor de la duración de un nuevo cliente. Sin estos datos, resultará muy difícil computar si vale la pena adquirir un nuevo permiso.
2. Invente y construya una serie de paquetes de comunicación que vaya a utilizar para convertir a los extraños en amigos. Estos paquetes pueden ser una serie de mensajes de correo electrónico, un conjunto de cartas, algunos guiones que puede utilizar cuando mantenga conversaciones telefónicas, una serie de páginas web, etc. Existen cuatro elementos que son esenciales en cada paquete:
 - Deben tener lugar a lo largo del tiempo.
 - Deben ofrecer al consumidor una razón egoísta para responder.
 - Las respuestas deberían alterar las comunicaciones para que avancen (cambie el mensaje cuando aprenda más cosas sobre el consumidor).
 - Deberían tener una llamada final a la acción, de tal modo que le permita medir los resultados.
3. Cambie toda su publicidad para incluir una llamada a la acción. Nunca emita un anuncio de cualquier tipo que no dé a los consumidores la oportunidad de responder. Una vez que respondan, ponga en marcha uno de los paquetes de comunicación.
4. Mida los resultados de cada paquete. Elimine el 60 por ciento inferior y reemplácelo por nuevos paquetes. Continúe probando constantemente diversas estrategias.
5. Mida la cantidad de permisos que haya conseguido. Calcule en qué proporción el permiso cambia el comportamiento de los clientes a la hora de comprar. Premie a todas las personas que componen el equipo de permiso por haber superado las expectativas.
6. Diseñe a una persona para proteger la base de permiso. Pida a esa persona que se concentre en aumentar el nivel de permiso obtenido de cada individuo y gratifíquela por haberse resistido a la tentación de caer en la especulación a corto plazo.
7. Esfuércese por disminuir el coste de la frecuencia mediante la automatización de las respuestas y el uso del correo electrónico e Internet.
8. Reconstruya su página web de tal modo que deje de ser un sitio de publicidad y se convierta en un medio que está concentrado en la adquisición de permiso.
9. Audite con regularidad su base de permiso para determinar cuál es en realidad la profundidad de su permiso.
10. Aproveche su permiso ofreciendo productos o servicios adicionales o practicando un marketing conjunto con socios.

Agradecimientos

Es muy difícil tener una gran idea y no disponer de las palabras para hablar de ello. Yoyodyne me proporcionó el espacio, la energía, la motivación y el laboratorio para poner en práctica esta idea y, finalmente, para plasmarla en palabras. Quiero expresar un agradecimiento especial a un grupo de gente que renunció a un empleo estable con empresas seguras para cambiar el mundo: David Simon, Dan Lovy, Marc Fogel, Mike Dubin, Dev Bhatia, Chris Jones, Anne Shepherd, Meg Smith, Susan Storms, Wendy Hall y docenas de profesionales del marketing, comerciales, ingenieros y productores más que son muy inteligentes, están muy motivados y han influido en el modo como abordamos este mercado. Con frecuencia me equivoco y se necesita valor para demostrarlo. Estos chicos lo hicieron.

El dinero y los grandes consejos procedieron de mi ilustre junta directiva, incluido Lester Wunderman, el padre del marketing directo; Tom Cohen, que fue el primero en creer en mi forma de ver las cosas; Larry Miller, que hizo una apuesta, y la extraordinaria pareja que forman Fred Wilson y Jerry Colonna. Fred y Jerry quizá son los inversores de riesgo más inteligentes, más honestos y más productivos que he tenido el placer de conocer.

Quiero expresar un agradecimiento especial al estimable Randy Rodman, que trabajó conmigo desde el principio para que este libro se convirtiera en una realidad. Los conocimientos y las investigaciones de Randy han sido muy valiosos.

Don Peppers y Martha Rogers no sabían en qué me estaban metiendo cuando escribieron su influyente libro *Uno por uno: el marketing del siglo XXI*, pero ha sido referente para el trabajo que hemos hecho en Yoyodyne. Don me ha dedicado mucho tiempo, apoyo y perspicacia, y también he disfrutado trabajando con el incontenible Bob Dorf.

El libro en sí no habría existido sin la ayuda de mi musa, Lisa DiMona. A veces uno tiene suerte. Yo la tuve. Y, por supuesto, en el centro de todo lo que he dicho sobre el marketing se encuentra Jay Levinson, el padre del marketing de guerrilla, mi amigo, y un auténtico genio. A su lado está sentada Lisa Gansky, una buena persona brillante y amable que sabe más de marketing online que nadie (y, afortunadamente, está en nuestro equipo).

También quiero expresar un agradecimiento especial a Fred Hills, que está dispuesto a coger un libro y conseguir que mejore. Y a Karen Watts y Robin Dellabough, que han estado a mi lado desde el principio.

Visítenos en la web:

www.empresaactiva.com



+ info



<http://www.empresaactiva.com>



<http://www.facebook.com/empresaactiva>



http://www.twitter.com/ediciones_urano



<http://www.edicionesurano.tv>