

Introducción

«Querida Mamá Monstruo:¹

Durante estos últimos años, nadie ha estado a mi lado como lo has hecho tú. Cambias millones de vidas, y por eso, y por tantos otros motivos, eres una auténtica inspiración... Nos enseñas que ser diferentes está bien, y que si tienes un sueño no debes detenerte hasta alcanzarlo. No te considero solamente una cantante, Gaga, sino un estilo de vida...

Te quiere tu pequeña monstruo Bree <3»

Teniendo en cuenta que cada día Lady Gaga recibe de sus fans un aluvión de cartas como ésta, no es de extrañar que sea una de las cantantes pop más conocidas del mundo. Una base de fans repartidos por todo el mundo, y unas ventas aproximadas de 23 millones de álbumes y 64 millones de sencillos, la convierten además en una de las artistas musicales más vendida de todos los tiempos. Entre sus éxitos se cuentan² cinco premios Grammy; trece Video Music Awards de la MTV; varias apariciones consecutivas en la lista de Artistas del Año de la revista *Billboard* (donde en 2010 alcanzó el título absoluto de Mejor Artista); la cuarta posición en la lista de VH1 de Las 100 Mujeres más importantes en el mundo musical; y una plaza en la lista que en 2010 confeccionó la revista *Time* sobre las personas más influyentes del mundo. En 2011 obtuvo la primera posición en la lista de personas más adineradas del mundo que elabora *Billboards*, con unos beneficios de más de 30 millones de dólares. Ese mismo año *Forbes* la nombró la celebridad más importante del mundo, por delante de Oprah Winfrey. Está claro que, cuando uno supera a Oprah Winfrey en la lista que sea, es que tiene una gran dosis de poder y de influencia.

Pero Lady Gaga no alcanzó el éxito que disfruta hoy día basándose solamente en el talento, que sin duda tiene a espaldas. Lo consiguió fomentando una lealtad férrea entre sus fans,

no sólo por medio de su música, sino también del mensaje que inspira y de la comunidad que ha levantado alrededor de éste. A cualquiera que esté inmerso en la comunidad empresarial, esto le sonará a un típico caso de marketing de fidelización y de buen servicio al cliente, y sin duda lo es. Lady Gaga no es sólo una estrella del pop; es una empresaria increíble.

Me hice fan de Gaga en 2009, cuando me sentí atraída por los ritmos *dance* adictivos de su álbum *The Fame*. Sin embargo, cuanto más la veía interactuar con sus fans, más me impresionaba su forma metódica de crear una base de fans apasionados. Vi cómo se relacionaba con sus fans en un nivel mucho más íntimo que la mayoría de sus contemporáneos egocéntricos. Los fans le abrían sus corazones *online*, y no sólo le hablaban de lo mucho que les gustaba la música y las ropas de Gaga, sino también de cómo les había inspirado para convertirse en mejores personas. Quise averiguar cómo inspiraba tamaña devoción. Leí todos los artículos sobre ella que encontré, y estudié las entrevistas que había dado a la prensa y a la televisión. Empecé a seguirla en Facebook,³ donde ocupaba la tercera posición en número de fans, con 55 millones, y también en Twitter, donde es la más seguida, con más de 33 millones de seguidores, así como en Tumblr y en otras páginas sociales. Vi vídeos granulados y casi inaudibles de sus actuaciones y de sus conciertos, que fans de todo el mundo habían colgado en YouTube. Visité las páginas de fans de Gaga más importantes, para ver qué tipo de información daban y qué decían los fans en los foros. Incluso he estado en tres de sus conciertos. Lo que empecé a atisbar me sorprendió. Lady Gaga hace algo que los observadores in-

formales y muchos profesionales de los negocios quizá no comprendan del todo. Mientras crea sensación con sus disparatadas prendas de vestir y el arte alocado de sus actuaciones, está forjando meticulosamente una base fundamental de fans apasionados a largo plazo. Cuanto más observaba, más cuenta me daba de que Gaga podría enseñar muchas cosas al mundo empresarial sobre la manera de generar la lealtad de los clientes.

La primera vez que escribí⁴ sobre este tema fue en febrero de 2010, en mi blog, *Church of the Customer*, en un post titulado «Lecciones de fidelidad de Lady Gaga». En mis siete años de bloguera ninguno de mis posts se había retuiteado y transmitido tanto como éste. Cuando lo retuiteó la bloguera especializada en chismorreos sobre las celebridades, Perez Hilton, me di cuenta de que había encontrado algo importante. Empecé a añadir a Lady Gaga como estudio de caso en mis conferencias, y recibí una respuesta magnífica por parte del público. La gente me dijo que no se habían dado cuenta de todas las cosas que hacía Gaga para fidelizar a sus fans, y que el hecho de aprender sobre ella como persona y sobre sus logros les ayuda a pensar en sus propios clientes de forma distinta. Las empresas más grandes de artículos de marca⁵ del mundo, como Coca-Cola, no toman como punto de referencia a sus competidores para saber cómo conectar con sus seguidores en los medios sociales, sino a Gaga. Las empresas tecnológicas,⁶ como Austin, Bazaarvoice (con sede en Texas), han buscado inspiración invitando al representante de Gaga a dirigirse a toda su plantilla para hablarles de cómo conecta ella con sus fans. Después de conocer a fondo la lealtad de los fans de Gaga, la BBC Radio londinense me entrevistó pregun-

tándome sobre las capacidades de marketing de Gaga cuando en mayo de 2011 publicó su tercer disco, *Born This Way*. Fue entonces cuando nació la idea de escribir este libro. Lo titulé *Lealtad total* porque quiero detallar el proceso de creación de clientes semejantes a «pequeños monstruos» (como explicaré más adelante, «pequeños monstruos» es el nombre que Lady Gaga ha puesto a sus fans). Además, quiero invitar a los lectores a forjar esa fidelidad monstruosa en sus propios negocios y organizaciones.

El sentido de negocio que tiene Lady Gaga me impresiona, pero su pasión por cambiar el mundo para mejor, usando todos los medios posibles, es lo que realmente me inspiró para estudiarla. Influye en toda una generación de jóvenes invitándoles a protegerse unos a otros, a que sean más tolerantes con las diferencias y valientes para enfrentarse a las dificultades. Me he pasado horas y horas leyendo comentarios de fans sobre cómo Gaga ha cambiado sus vidas para bien. He llorado al ver vídeos en YouTube donde salían chicos que expresaban su intención de lesionarse o de acabar con sus vidas, pero el hecho de que Gaga, una mujer a la que ni siquiera conocían, creyera en ellos, les contenía para no hacerlo. Escuchan sus canciones, sobre todo «Born This Way», y se sienten mejor consigo mismos. Al leer este libro descubrirá más cosas sobre lo que hace Gaga. Pero mi decisión de escribirlo se debe en parte a que me siento impelida a compartir todas las cosas que hace, no sólo su perspicacia empresarial. Creo que si existe una candidata para proseguir con el legado de Oprah de inspirar a las personas a que manifiesten la máxima expresión de sus vidas, es esta joven de veintiséis años, de metro cincuenta y cinco, con su bikini tachonado.

Introducción

Mientras redactaba este libro no trabajé con Lady Gaga ni con ningún miembro de su equipo en la Haus of Gaga. Mi inspiración procede del mismo lugar genuino que induce a tantísimos de sus fans a expresar quiénes son. Veo el mundo a través de la lente de la empresa y del marketing, y creo que las mismas cosas que hace Lady Gaga intuitivamente pueden ayudar a cualquier empresario a conectar con sus clientes y a crear una tribu tan apasionada como la de los pequeños monstruos. Soy defensora a ultranza de la creación de una lealtad apasionada en nuestros clientes. Esto ha constituido la línea de todos mis libros anteriores, y sigue siéndolo en éste.

No cabe duda de que Lady Gaga no es el tipo de persona (o concepto) que suelen tomar como modelo las empresas comerciales. Sus disparatadas actuaciones en los escenarios, durante las cuales le pega fuego a un piano o sale de un huevo, y sus extravagantes modelitos, como el escandaloso vestido de carne, generan una cortina de humo que oculta un sentido empresarial más serio. Sin embargo, tras esa cortina de humo, Gaga utiliza estrategias intuitivas que aplica a sus clientes, estrategias que los negocios más convencionales deberían estudiar y aplicar. Al explorar la biografía de Lady Gaga, la filosofía de sus fans y las siete lecciones clave sobre lealtad que he descubierto, este libro le ofrece un estudio de caso completo que puede ser un modelo para ayudar a las empresas, tanto grandes como pequeñas, a construir, mantener y ampliar la base de clientes esencial para su éxito. Al exponer cada una de las lecciones de fidelidad de Gaga, las ilustraré con ejemplos de cómo las empresas aplican esa lección. Al final del libro le proporcionaré un esquema y una hoja de tra-

bajo para que empiece a plantearse cómo puede edificar una lealtad «monstruosa» para su empresa. Tal y como sabe la mayoría de personas dedicadas a los negocios, y como le mostrará la biografía de Lady Gaga en el capítulo siguiente, a veces las mejores ideas proceden de las fuentes más improbables.

De Stefani a Gaga

«Cuando me levanto por la mañana,¹ me siento tan insegura como cualquier joven de 24 años. Entonces me digo: Eh, zorra, que eres Lady Gaga. Levántate y mueve el trasero.»

LADY GAGA, junio de 2010

Lady Gaga se ha convertido en un modelo de comercializadora de la fidelización a la tierna edad de veintiséis años. Las estrategias y tácticas que ha empleado para aumentar su base de fans (para nuestro propósito como empresarios, también la llamaremos base de clientes) desde que se convirtió en una estrella ofrecen un modelo que pueden emular las compañías, marcas y organizaciones sin ánimo de lucro. Buena parte de la intuición de marketing de Lady Gaga procede de la puesta en práctica de experiencias vitales tan variopintas como dramáticas, experiencias que pueden ofrecernos una lente a través de la cual estudiar lo que hace bien y cómo lo hace. Muchos comercializadores harían lo que fuera por tener a Lady Gaga como «producto», en lugar de comercializar papel higiénico o detergente para lavadoras. Sus canciones pegadizas, sus alocadas actuaciones en el escenario y su vestuario descabellado la convierten en una persona única y de la que merece la pena hablar. Pero creo que lo que le ha proporcionado el éxito que tiene hoy día es su capacidad de concentrarse singularmente en mantener su base de fans. Esto es lo que la distingue de la manera tradicional de hacer negocios, y es el logro del que más pueden aprender las empresas tradicionales. Este capítulo se centrará en la biografía y el trasfondo de Lady Gaga, como el primer paso para entender cómo ha levantado una carrera musical con un éxito apabullante, usando estra-

tegias de marketing intuitivas que las empresas pueden aprender a imitar.

Gaga nació el 28 de marzo de 1986, con el nombre de Stefani Joanne Angelina Germanotta. Creció en New York City, junto a sus padres italoamericanos, Joe y Cynthia. Stefani era un prodigio de la música. Empezó a tocar el piano² a la edad de cuatro años, compuso su primera balada para piano a los trece y empezó a actuar en veladas de «micro abierto» cuando tenía catorce. A los diecisiete años, la admitieron en el prestigioso Collaborative Arts Project 21, un conservatorio que formaba a los alumnos para el teatro musical, y que forma parte de la Tisch School of the Arts de la Universidad de Nueva York, lo cual demuestra que hubo otras personas que detectaron su talento. Ella explicó a *The Telegraph* (Londres) por qué su formación clásica fue un trasfondo importante para una cantautora pop, diciendo: «Me formé como pianista clásica,³ lo cual te enseña de forma innata a escribir una canción pop, porque cuando aprendes las inversiones de Bach ves que tienen el mismo tipo de modulaciones entre los acordes. Todo es cuestión de tensar y soltar. Pero quiero hacer algo que hable a todo el mundo. Para mí, no hay nada tan poderoso como una canción que pones en una habitación, en cualquier lugar del mundo, y alguien se levanta y baila». Su estatus como joven prodigio y su historial como pianista de formación clásica son, en ciertos sentidos, los primeros pasos hacia su éxito. Tenía madera, y su talento hace que sea más probable su longevidad como icono de la música, porque los fans no se mantienen leales a alguien que no encarne una experiencia de calidad, dotada de sentido.

Los fans de Gaga, personas exigentes y entregadas, siem-

pre han sabido distinguir entre su talento y sus disfraces y actuaciones hiperbólicas. La ocasión en la que apareció en el programa de radio SiriusXM, de Howard Stern, el 18 de julio de 2011, nos ofrece un atisbo de cómo reaccionan las personas ante su talento, y cómo ella las convierte en fans. Después de una prolija entrevista de hora y media,⁴ donde se tocaron muchos temas, Gaga cantó dos canciones. Se acompañó al piano⁵ y ofreció una versión acústica impresionante de «The Edge of Glory», que según comentó Stern fue «una de las mejores actuaciones que hemos tenido en el programa». La reacción por parte de los que no son sus fans, basándonos en los comentarios que hicieron *online*, fue que aquella actuación minimalista les convirtió en acólitos de Gaga. «¡Caray! ¡Vaya pedazo de tema!»⁶ Esa actuación volatilizó la mayor parte de mi sarcasmo re:Gaga». Se produjo una reacción similar cuando Gaga, mientras hacía una gira en Japón, se sentó con un grupo musical en el bar del Tokyo Park Hyatt. Tocó el piano y ejecutó una versión estilo jazz del clásico de la década de 1950 «Orange Colored Sky». En un vídeo de YouTube⁷ que grabó alguien del público, se oye a un hombre que le grita por encima de la música a su compañero «¡La quiero! ¡Antes no me gustaba, pero ahora sí!» Su talento habla por sí solo y, en gran medida, es el motivo de que la gente la respete y la admire. Gaga, sólo con un piano, tiene el poder de hacer cambiar la opinión que otros tienen de ella.

De esto podemos aprender algo importante: es muy difícil, por no decir imposible, edificar la fidelidad sobre un producto de mala calidad. Si un producto es defectuoso, la gente hablará mal de él. De los productos de calidad adecuada la gente apenas suele hablar. No hay nada que comentar. Para

cautivar a los consumidores, la marca/producto/empresa/ONG debe destacar en el sentido más literal posible. Es decir, debe tener algo de lo que hable la gente porque valga la pena hacerlo. Gaga es el ejemplo perfecto. Pero cuando la gente ve más allá de los modelitos exagerados y los peinados estrambóticos, los evangelistas de Gaga pueden sacar sus vídeos, donde se la ve cantando acústicamente, y demostrar que esta mujer tiene madera. Y esos evangelistas, esos fans o clientes cruciales, se mantienen fieles a pesar del paso del tiempo y traen a otros al redil.

Sin embargo, antes de convertirse en una estrella, Stefani tomó muchos desvíos. Para consternación de sus padres, abandonó Tisch para concentrarse en su carrera musical. Su padre, Joe, aceptó pagarle el alquiler durante un año con la condición de que retomara los estudios si no tenía éxito en su proyecto. «Abandoné a toda mi familia,⁸ me quedé el apartamento más barato que encontré y comí mierda hasta que alguien quiso escucharme», declaró a la revista *New York*. Ése fue el primer riesgo que corrió, y empezó como una fase experimental en la vida de Gaga que, al final, acabaría influyendo en el personaje que presenta en el escenario. Contactó con un productor musical, Rob Fusari, quien no sólo le ayudó a dar forma a su sonido, pasando del rock al dance electrónico, sino que también jugó un papel accidental para crear el nombre «Lady Gaga» después de comparar algunas de sus armonías con las de Freddie Mercury, líder de Queen. Gaga estaba dándole vueltas a nombres artísticos cuando Fusari le envió un SMS diciendo «Lady Gaga». «Cada día, cuando Stef⁹ llegaba al estudio, en lugar de decirle hola me ponía a cantar [el tema de Queen] “Radio Ga Ga”. Aquella era su canción de bienveni-

da. El mensaje de texto fue consecuencia de un fallo predictivo del corrector automático, que cambió “radio” por “lady”. Ella le contestó: “¡Es perfecto”, y añadió: “No vuelvas a llamarme Stefani”». Bajo ese nuevo nombre, empezó a escribir canciones, reunió un grupo y actuó en clubes pequeños en los alrededores de Nueva York. Asistió a espectáculos de neo-burlesque, y bailó como go-go en los bares, ataviada con un bikini. También probó las drogas.

Después de que Gaga conociera a la artista del *performance* Colleen Martin, alias Lady Starlight, en una fiesta en Manhattan, se hicieron muy amigas, y Gaga empezó a darse cuenta de que una carrera musical consiste en algo más que tocar música. Starlight, once años mayor que ella, se convirtió en su mentora. También enseñó a la artista en ciernes cómo elaborar vestidos impactantes. «A menudo los vestidos¹⁰ estaban pegados con cola. A veces resistían y otras se caían a pedazos en el escenario. Siempre buscábamos las prendas más espectaculares [...] y salir todo lo desnudas que fuera posible», dijo Starlight. «Pero fui yo la que le dije que se quitase los pantalones, porque yo raras veces los llevo puestos.» Las dos actuaron juntas como «La revista de Lady Gaga y Starlight», calificando su espectáculo de «el espectáculo definitivo de pop-rock y burlesque». Fue un tributo *lo-fi* a los espectáculos de variedades de la década de 1970; Gaga se encargaba del sintetizador y Starlight de la percusión. Mientras preparaban ese espectáculo, Gaga comprendió, en un nivel visceral, que la actuación es una experiencia total, no sólo un producto musical, y que construir esa experiencia para su público era una manera importante de conseguir fans.

Durante esa época, las cosas empezaron a ir bien. En 2007,

Gaga firmó con Sony/ATV un acuerdo de publicidad musical y empezó a escribir canciones para Britney Spears, New Kids on the Block, Fergie y las Pussycat Dolls. Aún albergaba la esperanza de destacar como estrella por sí misma, de modo que empezó a estudiar los iconos culturales del pasado en busca de inspiración. Fascinada por la cultura pop, compró libros sobre Andy Warhol, donde aprendió cómo el estrellato podría constituir una forma artística propia. Comenzó a ser consciente de las tendencias culturales y del mercado, una consciencia que sigue beneficiándola hoy día. «Los libros de Andy¹¹ se convirtieron en su Biblia», dice Darian Darling, un amigo de la cantante. «Lo subrayaba con un bolígrafo.» Gaga declaró a *Seattle Weekly*: «Siento fascinación¹² por Andy Warhol y por el modo en que intentó crear un arte comercial que se tomase tan en serio como el arte tradicional. El panorama musical se ha vuelto tan pretencioso que ahora ser un artista del pop es casi una rebelión. Hay un montón de grupos y cantautores indie-rock que le hacen la peineta al mundo del pop y a las discográficas». Gaga se convirtió en una estudiosa de la cultura pop y, movida por una tenacidad que no tienen muchas estrellas del pop ni muchas empresas, entendió sólidamente qué defiende una cultura y por qué lo hace.

Fue entonces cuando empezó su transformación, y cuando puso en contacto quién quería ser como música y como artista. Encontró un personaje (un producto, por así decirlo) y descubrió su primera encarnación como estrella. Colaboró con un productor marroquí poco conocido que se hacía llamar RedOne y se especializaba en música electrónica y synthpop. Juntos escribieron un tema club titulado «Just Dance». Ella, que tiene el pelo castaño, se tiñó de rubia. Empezó a vestirse

con prendas metálicas, inspiradas en la astronáutica. Durante sus actuaciones se ponía un parche en forma de rayo sobre un ojo, al estilo de David Bowie.

Poco se imaginaba que estaba a punto de llegar su éxito más grande. Un día, el artista de hip-hop y productor Akon se esforzaba por cohesionar algunos temas para su segundo álbum, titulado *Konvicted*. A Gaga le pidieron que acudiese al estudio e hiciera de referencia vocal para Akon. Una referencia vocal es como un plano que sigue el cantante cuando graba la pista definitiva. Se usa como punto de referencia, pero se elimina una vez que se ha concluido el trabajo. Akon se quedó tan impresionado por la forma de cantar de Gaga que le hizo un contrato con su discográfica Kon Live, y empezó a trabajar con ella en el primer EP de la cantante, *The Fame*. El álbum, que expresaba la fascinación que siente Gaga por la fama, se publicó en agosto de 2008, con los cuatro primeros sencillos, «Just Dance», «Poker Face», «Love Game» y «Paparazzi», todos los cuales llegaron al número uno de la lista de *Billboard*. *The Fame Monster*, su intentona novel, se publicó en noviembre de 2009. Cada tema del álbum estaba vinculado, por experiencia personal, con la cara más oscura de la fama, y se expresa mediante la metáfora de un monstruo. Los dos primeros sencillos del álbum, «Bad Romance» y «Telephone», llegaron a lo más alto de la lista. De hecho, Gaga fue la primera artista de la historia que consiguió que sus seis primeros sencillos llegaran al número 1 en la lista de pop de *Billboard*. Durante el año y medio que duró la gira *Monster Ball Tour*, Gaga actuó ante de 2,4 millones¹³ de personas en 202 espectáculos y 28 países. Su popularidad se disparó¹⁴ en un periodo de tiempo muy breve, y culminó cuando *Rolling*

Stone la nombró la Reina del Pop del momento. Como decimos en el mundo empresarial, fue su momento de fábula, ese instante en que todos los datos que zumbaban en horizontal se ponen de repente verticales. Había llegado su momento.

Es importante comprender el trasfondo de Gaga y cómo pasó de ser Stefani a convertirse en la máxima estrella del pop del mundo, porque buena parte de sus experiencias de la infancia y de la vida en Nueva York han conformado quién es actualmente. Su biografía sigue influyendo el modo en que gestiona su base de fans (o de clientes) de una manera en que no lo hace la mayor parte de músicos, grupos y negocios. Es importante estudiar lo que hace, cómo lo hace y por qué, dado que hay maneras de imitar su éxito dentro de entornos empresariales más tradicionales. Creo que, en todo lo relativo a los pequeños monstruos, lo que guía a Gaga son su tremenda intuición y su deseo de crear relaciones con sentido con sus fans. A lo largo de los siete capítulos siguientes, analizaré a fondo lo que hace y lo expondré de tal modo que lo puedan aprovechar las empresas y las ONG. Es posible que la gestión que hace Gaga del mundo del espectáculo sea muy diferente al tipo de negocio que desarrolla usted, pero la atención que pone ella en crecer mediante la fidelización de los clientes que le son devotos es un objetivo empresarial universal. En el capítulo siguiente examinaremos su filosofía única sobre los fans, que consiste en concentrar la mayor parte de sus esfuerzos en un sector muy reducido de su base de fans: el uno por ciento.

Céntrese en su uno por ciento

«Ya no soy el principio.¹ En realidad, ya no me considero el centro. El centro son ellos. Yo soy la atmósfera que los rodea [...] Seguiré convirtiéndome en lo que ellos [los fans] quieran que sea.»

LADY GAGA

El síndrome del objeto nuevo y reluciente. Cuesta escapar de él. Con frecuencia nosotros, los empresarios, nos concentramos en la novedad de las cosas. Nos fascina el último grito, lo mejor, lo cual a menudo distorsiona nuestras prioridades de negocio. Muchas empresas se agotan intentando captar clientes nuevos en lugar de centrarse en los que ya tienen. Esto lo vemos constantemente en compañías que hacen descuentos importantes a los clientes nuevos, para atraerlos, mientras que los clientes de hace años se preguntan por qué la empresa no recompensa su lealtad con las mismas ofertas.

Un estudio que realizaron en 2011 Forrester Research² y Heidrick & Struggles demuestra la obsesión de los directores de marketing que se concentran en el factor «nuevo»: nuevos clientes, nuevos productos, nueva consciencia (ver Fig. 1.1). Pidieron a esos directores de marketing que nombrasen los tres objetivos prioritarios en ese momento.

Un 59 por ciento de los directivos dijo que una de sus máximas prioridades es captar clientes nuevos. ¿Y qué pasa con los que ya tienen? Sólo un 30 por ciento de los respondientes dijo que una de sus máximas prioridades es conservar los clientes que ya tienen. Poco más de una cuarta parte de los respondientes, el 26 por ciento, afirma que un objetivo clave es obtener un mejor valor durante toda la vida del cliente, así como la satisfacción/apoyo de los clientes. Esto no puede ser

LEALTAD TOTAL

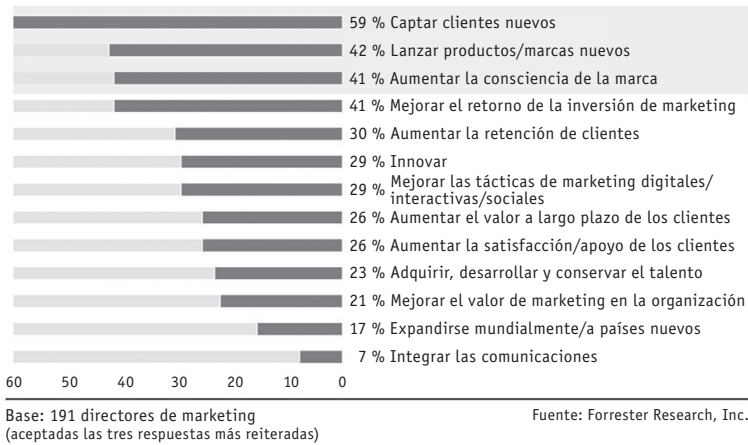


Figura 1.1. Índice de las máximas prioridades de los directores de marketing. Evidentemente, padecen el síndrome del objeto nuevo y reluciente.

más evidente en industrias como el servicio televisivo por cable/satélite, que se centran en captar cuantos más clientes nuevos mejor a expensas de los ya existentes. Según un estudio Satmetrix de consumidores estadounidenses realizado en 2012 por Net Promoter Benchmark,³ de las 22 industrias examinadas por Satmetrix, la industria de la televisión por cable/satélite tiene una de las peores puntuaciones en la satisfacción actual de sus clientes (un 8 por ciento); las únicas puntuaciones menores que evalúan la mediocridad son las de la asistencia sanitaria (4 por ciento) y los servicios de Internet (4 por ciento), aunque es posible que este último ramo sea tan bajo porque a menudo se combina con el cable/satélite. Dentro de la industria de la televisión por cable/satélite, los clientes no paran de quejarse de la falta de servicio de atención a los clientes ya existentes. Si echamos un vistazo rápido a la pá-

gina Yelp de Time Warner Cable en Austin, Texas, veremos cuántos clientes hay a quienes les molesta cómo les tratan. Ceee D. dice: «¡Joooder!⁴ Fíjate en todas esas valoraciones de una estrella. CRÉETELAS. Lamentablemente, aciertan en todo. TWC está bien mientras seas un cliente nuevo y nunca hayas tenido que contactar con ellos por el motivo que sea. Si no, bienvenido al INFIERNO más puro y sin aditivos».

Esto es lo que han entendido mal las empresas como éstas. Según un estudio probado y fidedigno de TARP Worlwide, es cinco veces más barato conservar a un cliente que captar uno nuevo. Las prioridades de los directivos de marketing centradas excesivamente en los clientes nuevos no tienen sentido. Y a menudo ese énfasis se pone a costa de los clientes existentes, clientes que, si se conservasen, ayudarían a atraer a clientes nuevos sólo por el hecho de estar satisfechos y comentarlo con otros.

Sin embargo, justo donde las otras empresas no parecen tenerlo claro, a Gaga le salen las cuentas. Su filosofía general consiste en centrarse en sus defensores más fieles, los superfans, los pequeños monstruos. Estos defensores, en última instancia, se convertirán en impulsores entusiastas que conseguirán captar a clientes nuevos. Creo que en el caso de Gaga esto es una decisión intuitiva, que no está respaldada sólo por las cifras. Quizá debido al entorno familiar en el que creció, la lealtad es muy importante para ella. Siente la necesidad de recompensar la fidelidad de los fans que la respaldaron al principio de su carrera. En un capítulo posterior descubrirá que incluso después de haberse convertido en la máxima estrella del pop de este mundo, siempre que pasaba por las ciudades donde estaban los clubes pequeños que le dieron una oportu-



Figura 1.2. A menudo los clientes super comprometidos sólo constituyen el uno por ciento de la base de clientes.

nidad cuando empezaba su carrera, los visitaba. Quería recomendar su lealtad. Además, no le interesa convertir a las personas que no la entienden. Y son muchas quienes no lo hacen. Gaga declaró a la revista *Cosmopolitan*: «He comido tanta [palabra malsonante]⁵ durante tanto tiempo, cuando me decían que no encajaba en el molde y que era “demasiado pop” o “demasiado teatrera”... Siempre he tenido una ambición tan delirante que la gente no me ha comprendido». Pero sus fans más fieles sí la entienden, y es en ellos donde ella se concentra.

A estos clientes esenciales, que están tan sumamente comprometidos, los llamo «los del uno por ciento». Por lo general, este grupo de seguidores supone el 1 por ciento de la base de clientes de una empresa (ver Fig. 1.2).

Esta idea del uno por ciento⁶ se basa en una investigación que hicimos mi coautor Ben McConnell y yo para nuestro li-

bro de 2007, *Citizen Marketers*. En los primeros tiempos de la comunidad *online* y los medios sociales, nos fijamos en las comunidades *online* y analizamos qué porcentaje de sus miembros creaba contenidos. En otras palabras, quién estaba más comprometido. Descubrimos que no superaba el 1 por ciento de los miembros totales de la comunidad. Otro 10 por ciento de la comunidad interactuaba con ese contenido mediante comentarios o evaluaciones, y el otro 89 por ciento se limitaba a leerlo sin hacer comentarios. Fue una sorpresa. La cantidad de miembros de la comunidad super integrados no seguía la regla habitual de 80/20 (es decir, el principio de Pareto), que afirma que el 80 por ciento del valor proviene del 20 por ciento de los participantes. Nuestra investigación demostró que el volumen de creadores de contenido era muy inferior, de sólo el 1 por ciento. Un 1 por ciento supone una parte muy reducida de la comunidad, y sin embargo esta cifra desproporcionada creaba la mayor parte del valor para toda la comunidad.

Podríamos decir que los que componen el uno por ciento son «promotores entusiastas de clientes». De hecho, éste fue el título⁷ de mi primer libro, *Creating Customer Evangelists*, y creo que muchos de los rasgos que descubrimos mi coautor y yo sobre estos clientes son aplicables a los miembros del uno por ciento. Si usted detecta los siguientes rasgos en su base de clientes, es posible que se trate del grupo del uno por ciento:

- **Recomiendan apasionadamente su empresa a sus amigos, vecinos y colegas.** Usted consigue nuevos clientes porque un amigo no deja de hablar de un producto o servicio, y en especial del modo en que le cambió la vida.

- **Creer en la compañía y en su personal.** Es posible que los clientes manifiesten su creencia en su declaración de objetivos, sobre todo si ésta se centra en transformar el mundo.
- **Compran sus productos y servicios para regalarlos.** Quieren que sus amigos experimenten lo que tanto aman ellos mismos.
- **Elogian a la empresa sin que nadie se lo pida, o sugieren mejoras.** Han ido más allá de las recomendaciones verbales, y se convierten en auténticos promotores ofreciendo a su empresa su tiempo y sus conocimientos. Se han convertido por decisión propia en voluntarios.
- **Perdonan las temporadas flojas o los fallos en el servicio al cliente.** Como han invertido tiempo para comprender su empresa, saben cómo funcionan las cosas. Entienden los retos que supone dirigir una compañía, y saben que nadie es perfecto. Han forjado una relación con usted, y las relaciones nunca son perfectas.
- **No quieren que nadie les compre.** Crear un sistema para pagar a los clientes actuales si captan clientes nuevos viene a ser como pagar a un familiar para que venga a cenar a casa. Puede hacerlo, pero alterará la dinámica de la relación. Pagar a los promotores entusiastas convierte el voluntariado en un trabajo.
- **Se sienten parte de algo mayor que ellos mismos.** Han conectado con su marca o compañía en un nivel intrínseco, emocional. Quieren conocer a otros clientes que

piensen como ellos, y que crean en lo que creen ellos. Como usted.

Hay numerosas empresas, que destacaré en un punto posterior del libro, que tienen estos tipos de clientes «uno por ciento». MINI y Method son dos de las que me vienen a la mente. Gaga y su representante, Troy Carter, también entienden que el secreto del éxito a largo plazo radica en concentrarse en quienes componen el uno por ciento. Esto difiere bastante de muchos otros artistas en la industria musical. Pensemos en los contemporáneos pop de Gaga: Nicki Minaj, Rihanna, Katy Perry. Ahora todos son muy populares, pero ¿lo serán dentro de diez o veinte años? Todos cantan temas pop pegadizos. Se visten con ropas extravagantes de las que habla todo el mundo. Pero no parece que detrás de sus fachadas haya mucha profundidad. No me malentienda: esos artistas tienen fans entusiastas. Sin embargo, no hacen nada por atender a sus fans más fieles como lo hace Gaga. Gaga y Carter están dispuestos a invertir ahora en la base de clientes que desean tener dentro de muchos años. En 2009, Gaga declaró a *The Guardian*: «No quiero ser una canción.⁸ Quiero ser los próximos veinticinco años de música pop. Pero la verdad es que cuesta mucho medir ese tipo de ambición. Ese tipo de ambición rubia a la que la gente mira arqueando una ceja, porque hoy día la mayoría de artistas carece de longevidad, sobre todo en el campo de la música desenfadada que habla de la ropa interior, la pornografía y el dinero».

La popularidad de Gaga se disparó tras su primer tema que llegó al número 1, «Let's Dance». A medida que crecía su notoriedad, aumentaba el número de seguidores en Twitter y

Facebook. En el momento en que escribo este libro, Gaga figura entre las celebridades que tienen más «Me gusta», más de treinta y tres millones. En Facebook figura entre las celebridades con más «Me gusta», con más de cincuenta y cinco millones. Pero los fans a ultranza también hacen comentarios en las páginas web de fans que han ido apareciendo. Las páginas más populares son *GagaDaily.com*, *GagaNews.com* y *PropaGaga.com*. Estas páginas de fans no sólo registran en sus blogs cada uno de los movimientos de Gaga, sino que ofrecen foros en los que los fans pueden hablar unos con otros. Esto genera un sentido de comunidad auténtico entre los fans, que realmente «conectan» con esta artista tan ecléctica.

A finales de 2010, Gaga y su equipo se dieron cuenta de que podían crear un lugar propio y privado para los superfans, los pequeños monstruos. La idea se le ocurrió a la propia Gaga después de ver un avance de la proyección de *The Social Network*, una película sobre el auge de Facebook. «¿Por qué no creamos uno para mis fans?»,⁹ preguntó a su representante. A Carter le encantó la idea. Se asoció con algunos de los mejores talentos de Silicon Valley, y creó una empresa llamada Backplane, que construiría una plataforma de redes sociales que podrían usar otros artistas e incluso otras marcas. Gaga invirtió su propio dinero en este proyecto. La red social de Gaga se llama *Littlemonsters.com*, y gira totalmente en torno a los superfans.

En febrero de 2012 se abrió una versión beta de la página para un grupo de mil fans influyentes, entre quienes se contaban los creadores de los *fan sites* independientes de Gaga. La página tiene la pinta de un cruce entre las webs Pinterest y reddit, con un muro deslizable de los dibujos que envían los

fans y las fotos que cuelgan los pequeños monstruos. Los fans pueden crear un perfil, enviarse mensajes unos a otros y encontrar vínculos a fechas de conciertos. Incluso tienen su propia dirección de correo Littlemonsters.com, que vincula su identidad *online* con Gaga. El 10 de febrero de 2012 la propia Lady Gaga creó un perfil y empezó a comunicarse con sus fans. Laura Lyne, estudiante de periodismo de Dublín, Irlanda, cofundadora del *fan site* GagaNews.com, fue la encargada de interactuar con la gestión de Gaga. El personal de Carter y Gaga llevaba años pendiente de los *fan sites* para actualizarlos añadiendo noticias y proyectos. Pero Lyne dijo a la revista *Wired* que Littlemonsters.com lleva este concepto a un nivel totalmente distinto. Según explica ella: «Parece que Lady Gaga actúa regularmente.¹⁰ No para de actualizarse. Hay un icono del amor, y ella lo clica para referirse a las cosas que destacan. Hace un par de semanas tuiteó una muestra de arte de un fan que encontró en la página. Fue algo asombroso, que de otro modo nunca habría visto. Los fans reciben esta oportunidad asombrosa. Esto es lo que hace de la página algo único».

Entonces, ¿cómo funciona la fórmula del uno por ciento para Gaga? Resulta un poco difícil calcular el tamaño de la base de fans de Gaga. Las cifras podrían incluir los álbumes vendidos, los sencillos, las entradas de conciertos, etc. Pero un vistazo al número de sus seguidores en Facebook o Twitter podría ser un buen indicador. Sin duda que los números de los fans que siguen a Gaga en dos de las páginas sociales más populares se solapan. Sin embargo, si examinamos el grado de relación que tiene Gaga con los fans de las dos páginas (re-tuiteos y favoritos en sus tuits, y «Me gusta» y comentarios en sus posts de Facebook), la página que gana de calle es Fa-

cebook. Una foto reciente de la artista, titulada «Fuego de Chicago», una referencia al próximo programa televisivo de su novio actor, obtuvo 113. 000 «Me gusta» en dos horas. Por tanto, usemos los 55 millones de «Me gusta» en Facebook como nuestra cifra comunitaria total. Entonces, la regla del uno por ciento dictaría que el número de superfans equivaldría aproximadamente al 1 por ciento de esa cifra, o 550.000 personas. El 25 de agosto de 2012, Gaga tuiteó lo siguiente: «¡Estoy muy contenta de deciros¹¹ que [Littlemonsters.com] se acerca al MEDIO MILLÓN DE USUARIOS! ¡Nuestro bebé está creciendo!» La regla del «uno por ciento» se mantiene válida para Gaga.

Gaga y su equipo de administración dieron un paso estratégico al invertir en un vehículo participativo para los fans del uno por ciento. Carter sabe que Littlemonsters.com es un valor muy lucrativo para su cliente, y ha planteado la posibilidad de que algún día en esa página puedan vender a los superfans música y otros productos relacionados directamente con Gaga. Mientras otros artistas siguen persiguiendo a sus seguidores por Twitter y Facebook, Carter se muestra imperturbable. Admite que esas páginas sociales son buenas para los números en bruto, pero él y Gaga se centran más en su red del uno por ciento. Hablando de los fans de Littlemonsters.com, Carter dice: «Son fans muy motivados¹² [...] No es una página para los pasivos. Es para los fans entre los fans. Podríamos acudir a Facebook si sólo quisiéramos tener más gente, pero danos a medio millón de personas realmente motivadas y la onda expansiva será enorme». Gaga capta a nuevos superfans en su red privada al colgar en primer lugar en Littlemonsters.com todas las fotos, vídeos o cartas largas dirigidas

a sus fans. Luego cuelga los links a Littlemonsters.com en el contenido de Twitter y Facebook. Los fans siguen los links y así es como se enteran de la existencia de la comunidad.

Impulsar y expandir el uno por ciento requiere dedicación y deferencia hacia esta base de fans esencial. El compromiso que tiene Gaga con su visión y con sus fans se puso a prueba en 2012, durante la Born This Way Ball Tour. La policía de la ciudad indonesia de Yakarta¹³ no quería concederle los permisos porque los grupos radicales islámicos amenazaban con actos violentos si actuaba en ella. El Frente de Defensores Islámicos (FDI) llamó a Gaga¹⁴ «una mensajera del demonio con sujetador y medias», y afirmó que su espectáculo era demasiado vulgar para los ciudadanos. Oficialmente, Indonesia es un país laico, pero tiene más musulmanes que cualquier otra nación. Ya se habían vendido más de 50.000 entradas. La policía dijo a Gaga que le darían el permiso para actuar solamente si ella se comprometía a reducir el grado de provocación del concierto. Gaga y su equipo contestaron que preferían cancelar las fechas de la gira antes que introducir cambios para contentar a los censores y a los grupos religiosos. Carter declaró ante la Music Matters Asia Conference en Singapur que la oposición ferviente era más un rechazo de todo lo que representaba la cantante que de cualquier otra cosa relativa a su vestuario o a su comportamiento en el escenario. «No creo que tenga nada¹⁵ que ver con Gaga, sino más bien con... Miren, lo que pasa aquí no es más que un gran vacío cultural y generacional», dijo Carter al público. «Están jugando con diversos factores, juegan con la política... juegan con factores religiosos. Es bastante más complicado que un cambio de vestuario.» Aunque cancelar el espectáculo fue un golpe muy

duro para ella, Gaga sintió que decepcionaría a sus pequeños monstruos si no defendía su visión y la de ellos. No quería que los fans indonesios disfrutaran de un espectáculo descafeinado. «Nosotros atendemos a un público muy, muy, muy concreto», dijo Carter. «Es un público que, tal como lo vemos, prolongará la carrera de Gaga. Es un público que, con suerte, dentro de veinte años seguirá viendo actuar a Gaga a medida que ellos se hacen mayores y ella también. Por lo tanto, es muy importante que ella mantenga su fidelidad y su lealtad con este público, y tenemos la esperanza de que ellos la seguirán.»

La reacción que tuvieron los pequeños monstruos de Indonesia refleja la lealtad que Gaga les ha enseñado. En una muestra de solidaridad¹⁶ y de respaldo, noventa y uno de los mayores fans de Gaga se reunieron en el centro comercial eX Plaza de Yakarta para hacerle un tributo a la cantante mediante un *flash mob*. Se vistieron con trajes icónicos inspirados en Gaga y realizaron una coreografía en grupo ante los ojos sorprendidos de los compradores que filmaban toda la actuación con sus teléfonos móviles. En el vídeo de diez minutos que descargaron en YouTube, el grupo baila con la música de un *medley* de los temas de Gaga, antes de abrazarse triunfalmente una vez concluida la actuación. Usaron este espectáculo para enviar un mensaje a los grupos islamistas conservadores del país, y a la propia Gaga, insertando una nota al final del vídeo: «Hay toneladas de rechazo¹⁷ y de odio por todas partes. Pero aun así, siempre te apoyaremos. Respetamos tu decisión debido a la cancelación del BTW Ball, pero eso NO cambia lo mucho que te queremos. Te queremos, Mamá Monstruo, y te querremos hasta el final».

Esta expresión de apoyo, como pueden imaginar, emocionó a Gaga. En su cuenta de Twitter colgó un link a este vídeo, junto con una respuesta a sus monstruos de Indonesia: «Esto me ha hecho llorar¹⁸ mucho —escribió Gaga—. Sois los mejores fans del mundo». Fue un momento¹⁹ que cohesionó a toda la comunidad mundial de pequeños monstruos, y un comentarista del vídeo de YouTube declaró: «Esto me encanta. Es muy hermoso ver cómo unas personas valientes hicieron algo así, vestirse de esa manera en un país con una mente tan cerrada. Estoy muy orgulloso de mis colegas los pequeños monstruos de Indonesia. En lugar de no hacer nada, dijisteis: “¡Que les den! Vamos a montar nuestro propio concierto”. Bailo con vosotros, ¡y arriba esas garras!»

Hoy día las empresas inteligentes se concentran en hacer crecer su negocio haciendo partícipes del mismo a los miembros del uno por ciento. No existe una poción mágica, sólo paciencia y centrarse en el largo plazo. Puede que surjan tentaciones de pillar un atajo y no crecer orgánicamente. El representante de Gaga tuvo que luchar contra este impulso. Aunque al principio de su carrera Gaga podría haber actuado ante más personas, porque existía la demanda, quiso actuar ante públicos más reducidos para que los asistentes pudieran conectar realmente con ella. «Una de las mayores cosas²⁰ [...] es el proceso de descubrimiento, y asegurarse de que el público siente que hasta cierto punto es propietario de éste.» Su consejo para hacer crecer el uno por ciento: «Consiste en no saltarse un solo paso, [sino] duplicar el esfuerzo destinado al público que te haya descubierto, sea cual fuere».

Gaga quiere estar ahí durante mucho tiempo más, de modo que hace lo más inteligente al invertir ahora en el uno por

ciento de sus seguidores. Es una técnica empresarial estratégica, y seguramente lo más importante que pueden aprender de ella otras compañías y organizaciones. Cultivar orgánicamente una base esencial de clientes apasionados que se mantienen fieles y le ayudan a construir su negocio le arrojará dividendos a largo plazo. Una vez que haya adoptado esta estrategia, el paso siguiente en el camino para relacionarse con el uno por ciento es empezar por lo que tiene más importancia o, como veremos en la Lección 2, dirigir con valores.