

## 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 irremplazable 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 consumi-

res, 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

## Prefacio

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 Mun-

do 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](mailto:Seth@permission.com).





# UNO

## La crisis del marketing que el dinero no resolverá

¡No está prestando atención! Nadie lo hace

**N**o 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 viendo 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 dudarle 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 × 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. Continua-

mente 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 pájar 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.