



Vaca púrpura

Sea extraordinario y transforme su negocio

por Seth Godin

RESUMEN EJECUTIVO

El mundo está cambiando vertiginosamente y, con este, las reglas del marketing. La vieja práctica de hacer cuñas publicitarias en TV o publicar anuncios en los periódicos ya no surte el mismo efecto de antes por una sencilla razón: los medios están repletos de este tipo de publicidad.

Para que nuestro producto no se “vuelva invisible” entre la gran cantidad de anuncios comerciales, este debe ser extraordinario. Y nada más extraordinario que una Vaca Púrpura. Por tanto, la nueva tarea de los expertos en marketing es crear “Vacas Púrpura”, que se destaquen entre la gran cantidad de productos existentes y sean adoptadas por el público.

En el presente texto, el autor nos brinda su muy particular visión del marketing como tal, su opinión acerca del papel que debe jugar el experto en marketing dentro de la organización de hoy en día y diez formas de criar una Vaca Púrpura, entre otros temas.

Ideas generales

¿Cuándo fue la última vez que usted se fijó en una vaca? La vio a un lado de la carretera, detuvo el automóvil y se la quedó viendo pasmado... Imposible. Después de todo, las vacas son aburridas. Pueden ser de buena raza, mejoradas genéticamente o estar bajo la luz adecuada; pero, siguen siendo aburridas. En cambio, una vaca púrpura sería algo extraordinario. Y merece la pena tomar en cuenta y hablar sobre cosas extraordinarias. Las cosas aburridas pronto se vuelven invisibles.

El mundo está lleno de cosas aburridas (vacas marrones). Esta es la razón por la que muy poca gente le presta atención. El “marketing extraordinario” tiene que ver con crear cosas que valga la pena tomar en cuenta. No se trata simplemente de lanzar el producto al mercado, sino de entender que si este no es extraordinario, se volverá invisible (independientemente de cuánto hayamos gastado en publicidad).

El marketing no tiene sentido. Es decir, pareciera como si sus reglas no siempre funcionaran. ¿Qué tienen en común el Four Seasons (cadena de hoteles de lujo) y el Motel 6 (cadena de moteles económicos)? Aparte de que ambos han experimentado un gran crecimiento y obtenido un gran éxito, no tienen nada en común. ¿Qué tienen en común Neiman Marcus (cadena de tiendas de lujo) y Wal-Mart, que han crecido durante la misma década? Y, ¿qué tienen en común Nokia (que lanza

nuevos teléfonos cada 30 días) y Nintendo (que ha mercadeado la misma consola de video-juegos durante 14 años)? En ningún otro campo conseguimos ejemplos tan dispares de éxito.

Es como tratar de conducir viendo por el espejo retrovisor. Claro que esto es posible. Pero, ¿nos permitirá predecir lo que ocurrirá mañana? Lo que tienen en común todas esas compañías es que no tienen nada en común. Son extremistas. Siempre están en el borde. Superrápido o superlento. Muy exclusivo o muy barato. Muy grande o muy pequeña.

La razón por la que es tan difícil seguir al líder es esta: el líder es el líder, precisamente, porque ha hecho algo extraordinario. O sea que, si otra persona hace lo mismo, ya no estará haciendo algo extraordinario. Y no se trata sólo de cereales o jabón, sino además de mercadear cualquier idea (una causa política o un proceso arquitectónico). En cualquier caso, si nuestra idea se generaliza, ganamos.

La triste historia de mercadear casi todo

Hace cuarenta años, Ron Simek, dueño de Tombstone Tap, en Medford, Wisconsin, decidió ofrecerles a sus clientes una versión congelada de su pizza. La idea funcionó y más temprano que tarde Tombstone dominaba los congeladores. Eventualmente, Kraft compró la marca, le hizo mucha publicidad y ganó mucho dinero. Fue una típica historia estadounidense: inventar un nuevo producto que todo el mundo quiera, hacerle publicidad masiva y ganar millones.

Pero dicha estrategia no sólo funcionaba con las pizzas, sino con casi todo lo que tenemos en nuestro hogar, incluyendo las aspirinas. Imagínese lo divertido que debe haber sido ser la primera persona que mercadeó la aspirina. Este es un producto que casi todo el mundo necesitaba y quería. Un producto barato, fácil de usar y que prometía beneficios inmediatos. Sin duda, fue un gran éxito.

Pero, si nos damos una vuelta hoy en día por la farmacia local, encontraremos gran cantidad de aspirinas o productos parecidos: Advil, Aleve, Alka-Seltzer Morning Relief, Anacin, Ascriptin, Aspergum, Bayer, Bayer para niños, Bayer Regimen, Bayer para mujeres, BC Powder, Bufferin, Cope, Ecotrin, Excedrin, Goody's, Motrin, Nuprin, St. Joseph, Tylenol, Vanquish, etc. Cada una de estas marcas tiene variaciones, diversos tamaños y genéricos, que suman hasta 100 productos para escoger.

¿Le parece que todavía es sencillo mercadear analgésicos? Si

uno desarrollara un nuevo analgésico, incluso uno que fuera un poco más efectivo que los mencionados, ¿qué haría usted? La respuesta obvia sería gastar todo el dinero que tengamos en publicidad (TV y prensa nacional).

Pero nos tendremos que enfrentar con ciertos problemas:

1. Necesitamos gente que quiera comprar analgésicos: aunque sea un gran mercado, no es para todo el mundo.
2. Necesitamos gente que quiera comprar un nuevo analgésico: después de todo, mucha gente quiere aquel con el que creció.
3. Debemos encontrar gente que esté dispuesta a escuchar lo que tenemos que decir sobre nuestro nuevo producto: la mayoría de la gente estará ocupada y nos ignorará, independientemente de cuántos avisos coloquemos.

Ser el primero en el mercado de las pizzas congeladas fue una buena idea. Ser el primero en el mercado de los analgésicos fue una idea aún mejor. Lamentablemente, ya se le ocurrió a alguien. Lo que nos lleva a esta gran conclusión: la mayoría de la gente no podrá comprar nuestro producto: porque o no tiene el dinero o no tiene el tiempo o no quiere (o cualquier mezcla de estas tres posibilidades).

Y este es un problema serio. Un público que no tiene el dinero para comprar lo que le estamos vendiendo al precio que necesitamos venderlo no es un mercado. Un público que no tiene el tiempo para escuchar y entender nuestras ofertas nos tratará como si fuéramos invisibles. Y un público que se toma la molestia de escuchar nuestras ofertas pero decide que no quiere el producto... pues, no llegaremos muy lejos.

Esta es la vieja regla: “Crear productos seguros y combinarlos con un buen marketing. Productos regulares para gente regular”. Pero esto ya no sirve. La nueva regla es: “Crear productos extraordinarios que sean buscados por la gente correcta”.

La cerveza Sam Adams era extraordinaria, y le quitó una gran tajada del negocio a Budweiser. El piano eléctrico de Yamaha les quitó una gran porción de mercado a los líderes del mercado de pianos tradicionales. Bic perdió una inmensa porción de mercado ante sus rivales japoneses, que habían desarrollado bolígrafos más divertidos.

Mientras más intransigente sea el mercado, más lleno estará el supermercado; mientras más ocupados están los clientes, más necesitaremos de una Vaca Púrpura. Las medias tintas fracasarán.

¿Por qué hay tan pocas Vacas Púrpura?

Si crear una Vaca Púrpura es la mejor estrategia de marketing, ¿por qué no la adopta todo el mundo? Porque la gente suele pensar que lo contrario de “extraordinario” es “malo” o “mal hecho”. Pero está equivocada. Hoy en día, casi todas las compañías venden productos bastante buenos. Así que el contrario de “extraordinario” es “muy bueno”. Por tanto, nada que sea

“muy bueno” constituye la base de un gran éxito.

Hay quienes nos harán creer que como las buenas ideas son escasas, entonces su compañía no puede apoyarlas. Esto, por supuesto, es un sinsentido. Otra de las razones por las que las Vacas Púrpura son tan raras es que la gente les tiene miedo.

Si uno es extraordinario, entonces seguramente habrá alguien a quien no le gustemos. Esto forma parte de la definición de “extraordinario”. Nadie obtiene una aceptación generalizada. Lo mejor que puede obtener el tímido es pasar desapercibido. Las críticas son para quienes salen a luchar.

Pareciera como si el mejor modo de evitar el fracaso fuera seguir las reglas. Pero ese modo de proceder es muy peligroso. Las actuales “reglas” de marketing llevan al fracaso. Cuando se trata de un gran mercado, encajar es caer. No resaltar en un mercado repleto es lo mismo que ser invisible.

Así que hay dos opciones: ser invisible, anónimo, incriticable y vivir seguro; o arriesgarnos, tratar de ser grande, único, es decir, una Vaca Púrpura. La idea central es sencilla: lo aburrido siempre lleva al fracaso. Escoger lo aburrido siempre será la peor estrategia.

¿Por qué funciona ser una Vaca Púrpura?

A medida que las extraordinarias cualidades de nuestro producto demuestran su valor en el mercado, los beneficios que se siguen de las mismas se incrementan. Independientemente de que hayamos desarrollado una nueva póliza de seguros o hayamos grabado una canción fenomenal o hayamos escrito un libro asombroso, el dinero y la satisfacción que obtendremos serán extraordinarios. A cambio de asumir riesgos, los creadores de Vacas Púrpuras obtienen grandes beneficios.

Es más, no es necesario ser extraordinario todo el tiempo para gozar de los beneficios. Starbucks era extraordinario hace unos años. Ahora es aburrido. Pero esa explosión de innovación le ha permitido abrir miles de sucursales en todo el mundo. Comparemos ese crecimiento con el de Maxwell House. Hace diez años, Maxwell House era la marca de café más famosa de Estados Unidos. Pero decidió ir por el lado seguro y, hoy en día, no tiene más de lo que tenía hace una década.

Una vez que hemos creado algo extraordinario, el reto es hacer dos cosas simultáneamente:

1. Ordeñar la Vaca Púrpura: descubrir como sacarle el mayor provecho posible.
2. Crear una nueva Vaca Púrpura: a tiempo como para reemplazar a la primera cuando ya no rinda frutos.

Estos son objetivos contradictorios. El creador de una Vaca Púrpura, que disfruta de los beneficios de la misma, no querrá asumir el riesgo de invertir en una nueva Vaca.

AOL, Marriot, Marvel Comics, Palm y Yahoo, entre muchas otras compañías, crearon productos muy exitosos y, después, no asumieron nuevos riesgos. Antes era fácil aprovechar la

inercia durante mucho tiempo antes de crear un nuevo éxito. Disney lo hizo durante décadas. Pero esta situación ha cambiado. Así que lo mejor es crear dos equipos: los inversionistas y los ordeñadores. Ubíquelos en edificios separados. Haga una ceremonia formal cuando mueva un producto de un grupo al otro. Celebre ambos grupos y rote a sus miembros.

¿Qué significa ser un experto en marketing?

El que la Vaca Púrpura se haya convertido en una de las “P” del marketing, tiene una serie de implicaciones para la empresa. Antes el esquema era el siguiente: el ingeniero inventaba, el fabricante fabricaba, el experto en marketing mercadeaba, el vendedor vendía y el presidente lo gerenciaba todo. El marketing, mejor llamado “publicidad”, tenía que ver con comunicar los valores de un producto después de que este había sido desarrollado y fabricado.

Pero esta no es una buena estrategia en un mundo en el que los atributos de los productos están al centro de lo que significa ser un experto en marketing. El “marketing” es el arte de inventar un producto, diseñarlo, producirlo, ponerle precio y venderlo. ¿Cómo es posible que una compañía que crea Vacas Púrpura no esté dirigida por un experto en marketing?

Las compañías que crean Vacas Púrpura, como JetBlue Airways, Hasbro, Poland Spring y Starbucks, deberían ser dirigidas por expertos en marketing. De hecho, el CEO de JetBlue tomó un día una decisión fundamental: puso al director de marketing a cargo del diseño de productos. Y se nota. JetBlue vende el mismo producto que American Airlines y, sin embargo, obtiene grandes ganancias. Todas estas compañías se especializan en marketing.

Los genios que inventaron las llamadas por cobrar son verdaderos expertos en marketing. No se preocuparon por cómo mercadear un servicio ya existente, sino que el marketing está incluido en el producto: desde un número de teléfono fácil de recordar (1-800-COLLECT) hasta la idea de que MCI le podría robar a las compañías de telefonía prepaga el negocio de las llamadas por cobrar.

Pero, ¿no sería lo mismo para un restaurante de la localidad o para el Citibank? En un mundo en el que todo es bastante bueno y en el que casi todas las ganancias vienen de las Vacas Púrpura, todos nos deberíamos convertir en expertos en marketing.

Tenemos la oportunidad de reinventarnos. La compañía puede reenergizarse si pone a los diseñadores a hacer las labores de marketing. Si la compañía está fracasando, es culpa de la alta gerencia y el problema seguramente es el siguiente: en vez de

mercadear el producto, sólo están dirigiendo la compañía. Y, hoy en día, esa es una forma muy pobre de competir.

Diez modos de criar una Vaca Púrpura

1. Diferencie a sus clientes: busque los grupos más rentables. Busque el grupo capaz de ejercer mayor influencia en los clientes. Descubra cómo desarrollar productos y publicitarlos para cada grupo, y cómo premiar a cada uno de estos. Ignore el resto.
2. Si fuéramos a escoger un nicho de mercado para atacarlo, ¿cuál sería?: ¿por qué no lanzar un producto que compita con nuestro propio producto y que no sirva sino en ese mercado?
3. Cree dos equipos: los inversionistas y los ordeñadores. Ubíquelos en edificios separados. Haga una ceremonia formal cuando mueva un producto de un grupo al otro. Celebre ambos grupos y rote a sus miembros.
4. ¿Tiene usted la dirección electrónica del 20% de los clientes a los que les encanta su producto?: si ese es el caso, ofrézcales algo muy especial.
5. “Extraordinario” no siempre quiere decir cambiar la máquina más grande de la fábrica: también puede ser el modo de atender el teléfono, lanzar una nueva marca o revisar el precio de un programa informático. Hacer lo más “peligroso” cada vez que sea posible es la mejor forma de determinar qué funciona y qué no.
6. Explore los límites: ¿qué tal si uno fuera el más barato, el más rápido, el más lento, el más caliente, el más frío, el más sencillo, el más eficiente, el más ruidoso, el más odiado, la copia, el forastero, el más duro, el más viejo, el más nuevo o, simplemente, el más? Si hay límites, debemos ponerlos a prueba.
7. Piense en pequeño: piense en el mercado más pequeño posible y describa un producto que lo rebase gracias a sus características. Empiece desde ahí.
8. Busque cosas que no se hagan en su industria y hágalas: por ejemplo, JetBlue casi establece reglas de vestir... para sus pasajeros. Un editor puede poner a la venta un libro durante sólo un período de tiempo.
9. Pregúntese: ¿por qué no?: por lo general no tenemos una buena razón para no haber hecho lo que no hicimos.
10. ¿Qué pasaría si simplemente decimos la verdad dentro de la compañía o a nuestros clientes?

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Purple Cow

Editorial: Portfolio Hardcover

Publicado el: mayo de 2003

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/383>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.