

Resumen del libro "La Vaca Púrpura"

Introducción

El mundo está cambiando de forma vertiginosa y, con él, las reglas del marketing. Las viejas prácticas tan bien aprendidas durante años han dejado de funcionar porque han saturado los medios de comunicación y la mente del consumidor. Para que nuestro producto no se vuelva invisible entre unas opciones cada vez más numerosas debemos hacerlo extraordinario, diferenciarlo y lograr que la gente se fije en él como si fuera una Vaca Púrpura.

Las vacas parecen todas iguales, pero una Vaca Púrpura es algo que llama la atención, que nos obliga a pararnos, a mirar e incluso a maravillarnos. Es algo increíble, emocionante, diferente, algo que nunca se olvida. Y lo más importante, es parte del producto desde su nacimiento.

El gurú del marketing Seth Godin nos ofrece en este libro un nuevo punto de vista sobre los productos y planteamientos de mercado que deberían dejar de ser "perfectos" para convertirse en diferentes y transformadores.

Pocas P

Durante años, los expertos han hablado de *las cinco P* de marketing. En realidad, son más, pero todo el mundo elige sus cinco preferidas. Son las siguientes: producto, precio, promoción, posicionamiento, publicidad, *packaging*, permiso.

Si cumplimos al menos cinco de estas P, entonces hemos hecho bien nuestro trabajo y podemos esperar que la gente compre nuestro producto cuando salga de fábrica. Si los elementos no encajan (por ejemplo, una comida en forma de puré que hemos lanzado para personas mayores, pero que sabe a papilla de bebé), entonces el mensaje de nuestro marketing será confuso y no tendrá efecto.

Nada garantizaba la efectividad del marketing, pero, hasta ahora, si contábamos con al menos cinco P correctas, teníamos más posibilidades de triunfar que de fracasar. Sin embargo, en la actualidad estas P ya nos son suficientes. Ha aparecido una nueva P que, de repente, tiene una importancia enorme: esa nueva P es la Vaca Púrpura.

Lo fundamental de la Vaca Púrpura es que es extraordinaria. Algo **extraordinario** es un asunto del que merece la pena hablar. Es excepcional, nuevo, interesante. Es una Vaca Púrpura. Las cosas aburridas son invisibles, son una vaca marrón.

El **marketing extraordinario** es el arte de crear productos o servicios en los que vale la pena fijarse. No se trata de aplicar el marketing de cualquier manera, como un añadido de última hora, sino de entender que si su oferta no es extraordinaria en sí misma, permanecerá invisible.

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

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

El **departamento de marketing** escoge un producto o un servicio casi al final de su ciclo vital y se gasta el dinero en comunicar sus beneficios al público objetivo. Es un planteamiento que ya no funciona.

Hemos llegado a un punto en que ya no podemos apuntar directamente a las masas. Hemos creado un mundo en el que la mayoría de los productos son invisibles. En las últimas dos décadas, los mejores expertos en economía han señalado que la dinámica del marketing estaba cambiando. Las ideas tradicionales han quedado obsoletas. Por otra parte, los planteamientos alternativos no son nada nuevo, pero es todo lo que nos queda.

Es necesario poner una Vaca Púrpura en todo lo que construimos porque ya no podemos utilizar la televisión y los medios de comunicación de masas como nuestra arma secreta. La profesión del marketing ha cambiado para siempre y es hora de que dejemos de anunciar para comenzar a innovar.

¿Se ha fijado en la revolución? En los últimos veinte años se ha producido una revolución silenciosa en el pensamiento sobre el marketing. Tom Peters dio el primer golpe con su libro visionario, *En busca del boom*, donde explica por qué los únicos productos con futuro son aquellos que han sido creados por gente

apasionada. A menudo, las grandes empresas tienen miedo y se esfuerzan en minimizar cualquier cambio, incluido el material válido, que surge cuando alguien con entusiasmo crea algo especial.

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

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

Y finalmente, en *Marketing de permiso*, subrayé el creciente déficit de atención al que se enfrentan los profesionales del marketing. Las empresas salen ganando cuando tratan la atención de sus clientes potenciales como un valor y no como un recurso que explotar y luego abandonar.

En lugar de aceptar que los viejos sistemas se desvanecen, la mayoría de las empresas que preparan el lanzamiento de un nuevo producto o servicio ven estas nuevas técnicas como una novedad interesante, que merece que se les eche un vistazo, pero que no vale la pena usar como parte de su estrategia.

Por qué necesitamos la Vaca Púrpura

A día de hoy se han editado más de 500 libros sobre yoga en Estados Unidos. Nadie, por muy motivado que esté, tiene tiempo para hojear 500 libros antes de decidirse por uno. Así que, si hemos escrito un libro de yoga, tenemos un gran desafío por delante, no solo por la cantidad de competidores que vamos a encontrar, sino porque los libros nuevos sobre este tema han dejado de ser útiles para aquellos que ya han resuelto sus dudas. Los que hace unos años popularizaron los libros de yoga han dejado de comprarlos. Esta es la cruda verdad sobre el marketing de casi cualquier producto o servicio existente, ya esté dirigido a los consumidores o a las empresas:

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

El mundo ha cambiado. Existen muchas más opciones donde elegir, pero cada vez hay menos tiempo para poder descartar. Esto no era así hace veinte años. Por aquel entonces, los consumidores tenían mucho más tiempo y bastantes menos opciones. Existían menos cosas en las que despilfarrar el sueldo, por lo que, si aparecía una empresa con un producto realmente novedoso (un teléfono móvil, digamos), encontrábamos la forma de pagarlo.

Hoy en día, la mayoría de las personas que quizá comprarían nuestro producto jamás oirán hablar de él. Existen tantas alternativas que no es fácil acceder a los consumidores a través de los medios de comunicación. La gente está demasiado ocupada, ignora los mensajes, mientras que la competencia está deseando gastar dinero para mantener la cuota de mercado que tiene que defender.

El último obstáculo con el que tropezamos es la dificultad para activar las redes de *ideavirus* en mercados ya saturados. Los vendedores han abrumado a los consumidores con demasiados productos y la gente está cada vez menos dispuesta a cambiar de tema para hablar de un producto a sus amigos, a no ser que esté del todo segura de que les interesará. Esto es cierto no solo para los productos de consumo, sino también para las compras empresariales. La gente que compra para empresas —ya sean de publicidad, recambios, servicios, seguros o inmobiliarias— no está tan necesitada como antes. Los que llegaron antes cuentan con una ventaja enorme. Si queremos aumentar nuestra cuota de mercado o lanzar un producto nuevo, nos enfrentamos a retos importantes:

- Los objetivos evidentes ya no existen, por lo que es poco probable que la gente tenga problemas fáciles de resolver.

- Es más difícil llegar a los consumidores porque nos ignoran.
- Es menos probable que los clientes satisfechos recomienden el producto a sus amigos.

La muerte del complejo televisivo-industrial

Hemos construido un gran motor económico en torno al complejo televisivo-industrial que ahora se desvanece. Su muerte es la responsable de parte de la conmoción actual en la que se mueven nuestras empresas.

El sistema era simple: encontrar un gran nicho en expansión en un mercado aún sin dominio de nadie, construir una fábrica y comprar espacio publicitario en televisión. Los anuncios conducían a la distribución en los comercios y a las ventas, y estas mantenían la fábrica ocupada y generaban beneficios. Las empresas inteligentes utilizaban estos beneficios para comprar más espacios publicitarios; eso llevaba a mayor distribución y a mayores ventas. Muy pronto, el ciclo se cerraba con el nacimiento de una gran marca lucrativa.

A medida que la marca iba creciendo, se podía exigir un precio más alto por ella, lo que generaba más beneficios y dejaba más dinero para anuncios de televisión. Los consumidores creían que lo que se anunciaba en televisión era sinónimo de calidad y buscaban esos productos. Por otra parte, las marcas que no se anunciaban perdían distribución y, con ella, beneficios.

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

Los anuncios de televisión son el método de venta más efectivo jamás diseñado. Gran parte del éxito del llamado “siglo americano” se debe a que las empresas han perfeccionado este medio y lo han explotado hasta la saciedad. Nuestros coches, cigarrillos, ropa, comida..., todo se transformaba después de haber sido anunciado en televisión. Los operadores de mercado no solo utilizaban este medio para promocionar sus productos, sino también para transformar la forma en que dichos productos se creaban y se lanzaban al mercado. Como resultado, todas las P del marketing se adaptaron para aprovechar las sinergias entre nuestras fábricas y nuestra habilidad para captar la atención del público.

No solo está perdiendo poder la televisión, también los periódicos, las revistas o cualquier formato que interrumpa la actividad del consumidor. Los individuos y las empresas han dejado de prestarles atención. La sinergia entre la televisión y la industria ha durado mucho tiempo y ese es el problema. El complejo televisivo-industrial pierde fuelle y la mayoría de expertos en marketing no tienen ni idea de lo que hay que hacer. Todos los días, las empresas gastan millones de dólares para recrear tiempos gloriosos. Y todos los días fracasan.

La vieja regla era “Cree productos ordinarios seguros y acompañelos de una gran campaña de marketing”; la nueva es “Cree productos extraordinarios que interesen realmente a la gente”.

El ejemplo del escarabajo. El Volkswagen Escarabajo original no fue un coche tan de moda como pudiera parecer. Sus ventas se habían estancado hasta que un publicista brillante lo salvó. Como consecuencia de esta gran campaña en los medios de comunicación, el coche generó beneficios en Estados Unidos durante más de quince años. El escarabajo original fue un símbolo del poder del complejo televisivo-industrial.

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

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

¿Qué funciona? Una manera de formular una buena teoría es echar un vistazo a lo que funciona en el mundo real y estudiar qué tienen en común los distintos productos de éxito. Lo que tienen en común Four Seasons y Motel 6, Wal-Mart y Neiman Marcus, Nokia y Nintendo es que no tienen nada en común. Todas estas marcas son atípicas, están en la periferia, son superrápidas o superlentas, muy exclusivas o muy baratas, muy grandes o muy pequeñas. La razón por la que cuesta tanto seguir al líder de una categoría es que su estatus se debe a que hizo algo extraordinario. Esa cosa extraordinaria ya está hecha y no puede seguir siendo extraordinaria cuando la hacen los demás.

La voluntad y el método. No son las ideas extraordinarias lo que falta, sino la voluntad de llevarlas a cabo. Es más seguro arriesgarse, reforzar el deseo de hacer cosas realmente increíbles. Una vez visto que

los viejos métodos no van a ninguna parte, se hace más necesario crear cosas de las que valga la pena hablar. Si tenemos la voluntad, encontraremos el método.

Un ascensor no es el típico producto de consumo. Puede costar fácilmente un millón de dólares, se suele instalar al construir un edificio y no sirve de mucho si el edificio no tiene más de cuatro pisos. ¿Cómo compite, entonces, una empresa de ascensores? Hasta hace poco, la venta implicaba muchas partidas de golf, cenas y relaciones públicas con agentes de compra de las principales constructoras. Esto es todavía válido para muchas empresas, pero Schindler Elevator Corporation ha cambiado radicalmente las reglas del juego al desarrollar una Vaca Púrpura.

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

La idea de Schindler fue que, al acercarse al ascensor, uno teclea su planta en un panel de control centralizado. A cambio, el panel le dirá qué ascensor le llevará a la planta escogida. Con esta preselección, cada ascensor se convierte en transporte exprés. Nuestro ascensor nos lleva directamente a la planta 12 y regresa rápidamente al vestíbulo. Esto significa que los edificios pueden ser más altos, necesitan menos ascensores, la espera es menor y se puede aprovechar el espacio sobrante para dedicarlo a las personas. Fue un gran beneficio conseguido a un coste extraordinariamente bajo.

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

Las ideas que se difunden ganan

Una marca o un producto no es más que una idea. Las ideas que se difunden —las *ideavirus*— tienen más probabilidades de triunfar que las que no lo hacen.

Los transmisores son los agentes clave para la difusión de estas ideas. Son los expertos que hablan con sus colegas o admiradores sobre un nuevo producto o servicio en el cual son una autoridad aparente; son los que lanzan y mantienen los *ideavirus*. Los innovadores o primeros adoptantes pueden ser los primeros en comprar esos productos, pero si no son también transmisores, no difundirán el mensaje.

Todo mercado cuenta con sus transmisores. Suelen ser los primeros adoptantes, aunque no siempre es así. Encontrarlos y seducirlos es la condición fundamental para crear un *ideavirus*.

A la hora de crear una idea que se difunda no se trata de concebir un producto apto para todo el mundo, porque no lo será para nadie. Los productos para todo el mundo ya están todos inventados. Los transmisores en estos mercados saturados tienen demasiadas opciones y están demasiado satisfechos, con lo que es poco probable que algo atraiga su interés.

La mejor forma de llegar al público es dirigirse a un nicho en lugar de a un mercado amplio. Con un nicho, se puede segmentar un fragmento del público y crear un *ideavirus* tan centrado, que abrumará a esa pequeña porción del mercado, predispuesta a responder al producto que vendemos. Los primeros adoptantes en este nicho comercial tienen una mayor disposición para escuchar lo que tenemos que decir; existe mayor probabilidad de que los transmisores en este nicho hablen de nuestro producto, y el mercado es lo bastante pequeño como para que unos pocos transmisores lo difundan hasta la masa concreta que necesita para crear un *ideavirus*.

¿Quién escucha? Ante la evidencia de los síntomas de la muerte del complejo televisivo-industrial y de la caída de los medios de comunicación de masas, se impone la conclusión de que los anuncios no sirven para nada y que todos los consumidores los ignoran y evitan por completo.

Evidentemente, esto no es cierto. Los anuncios funcionan. Aunque no tan bien como antes y quizá sin ser rentables, atraen la atención y generan ventas. Los anuncios dirigidos a un público determinado son más productivos, aunque casi todos los esfuerzos de publicidad y marketing se dirigen al público en general. Son como huracanes que azotan un mercado de forma horizontal, tocando a todos de la misma forma, independientemente de quiénes son y de lo que quieren. Es un desperdicio tan grande que es fácil afirmar que la publicidad no funciona. Pero a veces este huracán permite ahorrarse el trabajo agotador de desplazarse de derecha a izquierda en la curva.

No obstante, cabe admitir que esas veces son más bien escasas, tanto que resulta antieconómico. La mayoría de los anuncios alcanzan a la gente que o está buscando aquello que se vende, o que probablemente no contará a sus amigos y homólogos lo que ha aprendido.

Pero hay otro tipo de anuncios que funciona. Como ejemplo, tenemos los pequeños anuncios de texto de Google que rinden mucho, frente a los molestos y brillantes banners de una página de Yahoo. El principal secreto de los anuncios de Google es que son relevantes en el contexto y se presentan al tipo de persona que probablemente responda a ellos. Vemos un anuncio de Google momentos después de haber tecleado en el buscador el nombre de ese mismo producto. La diferencia con la interrupción ruidosa y no deseada que sufre un consumidor menos centrado es evidente.

En cualquier momento, en todos los mercados, hay gente dispuesta a escucharnos. Buscan en las Páginas Amarillas, se suscriben a revistas comerciales y visitan sitios web en busca de información. Algunas personas acabarán comprando, otras se limitan a mirar. He aquí la gran idea: “Es inútil hacer publicidad dirigida a nadie, a menos que sea un transmisor interesado e influyente”.

Debemos lanzar nuestra publicidad en el momento en que los consumidores buscan ayuda y en el lugar donde pueden encontrarla. La verdadera victoria llega cuando la persona que recibe el mensaje es un transmisor con predisposición a contárselo a sus amigos y colegas.

Es obvio que las oportunidades para anunciarse ante este público selecto son escasas. El resto del tiempo debemos invertir en la Vaca Púrpura: productos y técnicas tan útiles, interesantes, novedosos y destacados, que el mercado quiera escuchar lo que tenemos que decir.

No todos los clientes son iguales. Michael Schrage descubrió, refiriéndose a un gran banco, que el 10% de sus clientes utilizaba sus servicios de banca *online* todos los días, mientras que el resto solo los usaba una vez al mes. A primera vista, un consultor hubiera aconsejado al banco que dejara de gastar tanto dinero en el servicio, ya que únicamente lo empleaban los innovadores y algunos primeros adoptantes. Pero una investigación demostró que ese grupo era el que poseía el 70% de los depósitos de la entidad.

Lo que este banco debe tener en cuenta es que centrándose en el mencionado segmento, puede atraer a una clientela más audaz, que genere mayores beneficios, y dejar que el sector lento y en declive busque otros bancos.

Hay que diferenciar a los clientes: encontrar a un grupo que genere más beneficios, más propenso a transmitir, descubrir cómo desarrollar, hacer publicidad... y compensarlo ignorando al resto.

Caso práctico: la silla Aeron. Antes de Herman Miller, las sillas de oficina eran invisibles. El departamento de Compras o de Recursos Humanos especulaban y compraban las sillas de oficina. La mayoría de los directivos y empleados no notaba diferencias entre una silla acolchada de oficina u otra.

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

Cuando Herman Miller presentó la silla Aeron, que costaba 750 dólares, corrió un gran riesgo. Comercializó una silla con un aspecto distinto, que funcionaba de una forma distinta y costaba mucho dinero. Era un caso paradigmático de una Vaca Púrpura. Todos los que la veían se querían sentar en ella y todos los que se sentaban en ella querían hablar sobre ella.

La silla era demasiado cara para ser la típica compra segura del agente de compras y, al parecer, no había muchas probabilidades de que se vendieran demasiadas. No obstante, Miller acertó: quien se sentaba en una silla Aeron mandaba un mensaje acerca de lo que hacía y sobre quién era. Poco después de su lanzamiento al mercado, Seth Goldstein, fundador de Site Specific (la primera agencia de publicidad de marketing directo *online*) compró más de una docena de sillas Aeron. Eso lo puso en la portada del *Wall Street Journal*.

Este no fue el típico caso de invento de un artilugio para poner un ejemplo de marketing viral, algo que raramente se consigue. Fue un ejemplo de inversión de marketing en el producto y no en los medios publicitarios. Desde el lanzamiento de la silla en 1994, se han vendido millones de ejemplares y pasó a formar parte de la colección permanente del Museo de Arte Moderno de Nueva York.

Los beneficios de ser la Vaca

Estamos demasiado ocupados para prestar atención, pero una buena parte de la población está más inquieta que nunca. Mucha gente está dispuesta a cambiar su conexión a Internet, su línea aérea, su gestoría, o lo que sea necesario para conseguir ponerse al día. Cuantas menos personas tratan de convertirse en la Vaca, las recompensas por ser extraordinario aumentan. La clave es la capacidad de unos cuantos experimentadores deseosos de influir en el resto de la gente.

A medida que la habilidad para ser extraordinario sigue demostrando su enorme valor en el mercado, los beneficios de ser la Vaca Púrpura aumentan. Tanto si creamos una nueva póliza de seguros, grabamos un álbum superventas o escribimos un *bestseller*, el dinero, el prestigio, el poder y la satisfacción consecuentes son inigualables. A cambio de correr el riesgo del fracaso, del ridículo o de los sueños no

cumplidos, el creador de la Vaca obtiene una gran recompensa cuando acierta. Cuando hemos conseguido crear algo realmente extraordinario, el reto es hacer dos cosas a la vez:

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

Lo contrario de extraordinario. Las ideas extraordinarias tienen más probabilidades de difusión que las que no lo son. Poca gente posee la valentía de hacer cosas extraordinarias por miedo a terminar en lo “malo”, “mediocre” o “mal hecho”. Por eso, si hacen algo muy bueno, creen que han creado un virus. Sin embargo, esto no es lo que la auténtica calidad debería ser.

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

Las fábricas establecen criterios de calidad y tratan de cumplirlos. “Muy bueno” es algo que ocurre cada día y que no vale la pena mencionar. No es nada extraordinario.

En busca de *otaku*. Los japoneses llaman *otaku* a aquello que es más que una afición, pero menos que una obsesión: es el deseo irresistible que lleva a alguien a cruzar toda la ciudad para probar un nuevo restaurante de fideos que recibió una buena crítica; es el deseo de aprenderlo todo sobre la nueva locomotora digital de Lionel y contárselo a los compañeros de afición.

Una empresa no puede prosperar satisfaciendo solamente necesidades básicas. Hay que conectar de alguna forma con primeros adoptantes apasionados y hacer que estos difundan el mensaje a través de la curva. Aquí es donde se revela la importancia del *otaku*.

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

Existe un buen filón de *otakus* de las salsas picantes en Estados Unidos. Los amantes del chile, que andan en busca de un elixir todavía más picante y fuerte, han convertido la producción de esas descabelladas salsas en un auténtico negocio. Así, tenemos marcas como Dave’s Insanity, Blair’s After death Hot Sauce, Pain 100% y la más popular Trailer Trash. Ahí tenemos la paradoja de que, mientras docenas de emprendedores montaban negocios fructíferos de salsas picantes sin publicidad, nadie ha causado impacto alguno vendiendo mostaza.

En teoría, hay más gente a la que le gusta la mostaza que las salsas picantes. Sin embargo, la salsa picante es un negocio y la mostaza no, porque hay poca gente que compra mostaza por correo o pide una marca distinta en el restaurante. Para la mostaza no hay gente con *otaku*.

El proceso y el plan

No existe ninguna manera infalible para crear una Vaca Púrpura de manera repetida, ninguna fórmula secreta, ritual o encantamiento que se pueda usar para aumentar la creatividad sin dejar de tener los pies en el suelo. Tampoco puede haber plan alguno. La desaceleración final de cualquier empresa Vaca Púrpura indica que no hay ningún manual de instrucciones con una lista de cosas que siempre funcionan. No obstante, lo que hay es un proceso, un sistema que, aunque no presente una táctica determinada, es tan bueno como cualquiera.

El sistema es muy sencillo: se debe ir a por la novedad. Nos tenemos que poner el reto a nosotros mismos y a nuestro equipo para describir cuáles son esas novedades para luego ensayar qué novedad tiene más posibilidades de aportar los resultados de marketing y financieros que buscamos.

Revisando alguna de las P —precios, *packaging*, etc.—, hay que trazar un borrador de las posibles novedades que se pudieran introducir y de dónde se encuentran nuestros competidores. Si no entendemos este panorama, no podemos dar el siguiente paso y decidírnos por un tipo de innovación.

Sería extraordinario que nuestro balneario ofreciera todos los servicios gratis, pero, sin un modelo financiero que apoye esta medida, no duraría demasiado. JetBlue descubrió cómo sobrepasar el límite

tanto en precio como en servicios y mantener un negocio rentable. Starbucks decidió redefinir el significado de una taza de café (de forma contraria a como JetBlue introdujo su novedad).

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

El ciclo mágico de la Vaca. Nuestros esfuerzos para lanzar nuevas ideas al mercado no tienen por qué ser caóticos, aunque el mundo lo sea. Tampoco estamos condenados a inventar al azar productos para un gallinero siempre cambiante de consumidores potenciales. La razón principal es que, afortunadamente, muchos consumidores no suelen cambiar sus papeles. A los transmisores les encanta transmitir y suelen estar dispuestos a escuchar a los promotores fiables con un buen currículum de Vaca Púrpura en su haber. Por ello, los pasos que debemos seguir son estos:

1. Conseguir el permiso de aquellos que impresionamos por primera vez; no para enviarles correo basura, sino para alertarles la próxima vez que podamos tener otra Vaca.
2. Trabajar con los transmisores de nuestro mercado para que les sea más fácil ayudar a que su idea cruce el abismo. Darles las herramientas y la historia adecuadas para vender nuestro producto a un público más amplio.
3. Una vez cruzada la línea de lo extraordinario y lo provechoso, es bueno que otro equipo le saque partido; que convirtamos nuestros productos en servicios y nuestros servicios en productos, que florezcan mil variantes.
4. Reinvertir; volver a hacerlo con más vigor. Lanzar otra Vaca Púrpura al mismo público. Podemos fracasar, pero tenemos que asumir que lo que fue extraordinario la primera vez no tiene por qué serlo ahora.

El siguiente caso práctico muestra claramente cómo funciona el ciclo de la Vaca Púrpura. Stew Leonard tenía una tienda de comestibles en Connecticut donde vendía leche, queso y otros alimentos básicos. Stew no quería estancarse con una tienda pequeña y por eso abrazó a la Vaca. Montó un zoo interactivo frente al establecimiento, desarrolló una política de servicio al consumidor tan simple e importante que la hizo grabar en un bloque de granito de tres toneladas que colocó delante de la tienda, comenzó a vender productos únicos o inusuales y todos a precios muy reducidos. La tienda estaba llena de vacas de cartón que mugían, cartones de leche bailarines y un pollo que tocaba el violín. Cuando las urbanizaciones cercanas a su tienda crecieron, también lo hizo la leyenda de la Vaca Púrpura. Stew multiplicó el tamaño de su tienda por diez, acabó apareciendo en *Ripley's Believe it or Not!* y citado en un libro de Tom Peters. El establecimiento y la novedad que supuso eran espectaculares por su combinación entre la atención al cliente y el sentido de espectáculo. Esto fue hace diez años.

En la actualidad, el negocio está a cargo del hijo de Stew y la tienda se ha convertido en una cadena, demasiado popular y, también, demasiado aburrida. Stew Jr. utilizó la Vaca Púrpura de su padre para difundir la idea y crecer. Pero, una vez conseguido esto, le resultaba más provechoso ordeñar la Vaca. Cambió a los consumidores con *otaku* por la comida y el servicio, que a la vez eran grandes transmisores, por diez consumidores de comestibles corrientes. Sus productos ya no son únicos. No vende nada orgánico, no tiene marcas que no se encuentren en otras tiendas y la atención al cliente es normal.

A corto plazo, la estrategia de Stew Jr. es brillante. Utiliza la marca que creó su padre y obtiene grandes beneficios. Pero si sus objetivos son el crecimiento, el impacto y la creación de un negocio aún mayor, dicha estrategia no es la más adecuada. Si Stew abre una tienda donde nadie ha oído hablar de su Vaca Púrpura, seguramente no le irá muy bien. Y si su negocio estuviera tan sujeto a los caprichos de la moda como otros, debería empezar a preocuparse.

La Vaca Púrpura forma parte del ciclo vital del producto. No se puede vivir con ella siempre; es demasiado arriesgado, caro o agotador, pero cuando necesitamos crecer o tener algo nuevo, es nuestra mejor baza.

La sal no es aburrida. Durante cincuenta años, Morton ha convertido la sal en un producto de consumo aburrido. Las personas que trabajan en esta empresa no creen que sea posible crear una Vaca Púrpura en el negocio al que se dedican.

Por suerte, los creadores de la sal artesana a partir de sal marina en Francia no piensan lo mismo. Venden su asombrosa sal a 20 dólares el kilo. También, la normalmente aburrida sal Diamond Kosher ve que sus ventas anuales han empezado a aumentar desde que ofrece una sal que sabe mejor en la comida.

Es poco probable que nuestro producto sea más aburrido que la sal. Por ello, conviene que elaboremos una lista de cinco o diez maneras de cambiarlo, para que atraiga a una parte de nuestro público.

1. Pensar en pequeño. Un vestigio del complejo televisivo-industrial es la necesidad de pensar en masas. La opinión general es que si no le gusta a todo el mundo ya no vale la pena. Esto ya no es

- así. Hemos de pensar en el mercado más pequeño posible y concebir un producto que lo abrume siendo extraordinario.
2. Subcontratar. Si la fábrica nos está dando problemas para crear nuestro producto, busquemos otra. Una vez tengamos la habilidad de hablar con nuestro cliente más leal, resulta más fácil desarrollar y vender cosas increíbles.
 3. Copiar. Encontrar una industria más insulsa que la nuestra, descubrir quién es extraordinario y hacer lo mismo que ellos.
 4. Dar un paso más allá. Identificar a un competidor que se considere siempre a la vanguardia y superarlo. Hacer más que ellos o, mejor, lo contrario que ellos.
 5. Encontrar cosas que “no se hacen” en nuestra industria y hacerlas. JetBlue casi consigue imponer un código de vestuario a sus clientes, porque juega con la idea de dar un billete gratis al pasajero mejor vestido del avión.

No hay una buena razón para no hacer casi nada de lo que no hacemos. Casi todo lo que no hacemos es el resultado del miedo, la inercia o una falta enorme de alguien que se pregunta “¿por qué no?”.

Fin del resumen

Autor

Seth Godin es uno de los mayores gurús del marketing surgidos en los últimos tiempos. Autor de *bestsellers*, emprendedor y agente del cambio, sus polémicos e innovadores libros, como *La vaca púrpura*, *The dip* o *Los profesionales del marketing mienten*, han vendido millones de copias en todo el mundo y se han posicionado en los primeros puestos de las listas de los más vendidos de Amazon, *Business Week* o *New York Times*. Es asimismo autor del blog sobre empresa más famoso del mundo: www.sethgodin.com. Además de su prolífica carrera como escritor, es también un reconocido conferenciante.