NBS

El prestar atención es un recurso cada vez más escaso. Al consumidor le resulta físicamente imposible que pueda prestar atención a todo lo que se le ofrece.

Un ejemplo de ello son los miles de alimentos nuevos, por ejemplo, que aparecieron el año pasado o los cientos de dólares en publicidad que se destinan exclusivamente a usted.

Existe una crisis de la atención que hace que la supervivencia de los profesionales del marketing sea una tarea difícil. Los más brillantes han descubierto que la vieja forma de comercializar y de vender productos ya no funciona como antes y tratan de encontrar una nueva forma empresarial de aumentar la cuota de mercado y el margen de beneficios. Esta se llama el **marketing del permiso** y tiene un enfoque esencialmente distinto hacia la publicidad y hacia los clientes.

Bibliografía
Seth Godin
Con fines exclusivamente didácticos
Articulo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala

El Marketing del permiso

Convertir a extraños en amigos y a amigos, en clientes

Por: Seth Godin

INTRODUCCIÓN

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, es 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 improcedente 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. Una empresa 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, se pueden ofrecer cupones o incentivos en efectivo. Poner en marcha juegos. Ofrecer puntos. Patrocinar un concurso o un sorteo. Pero hagamos lo que hagamos, del modo que sea, si conseguimos el permiso del posible cliente, habremos ganado un activo muy valioso y habremos obtenido una ventaja que ningún competidor nos podrá arrebatar.

Por esta razón, es de esperar que las empresas de todo el mundo adoptarán la estrategia del marketing del permiso. No solo lo aplicarán como arma para implementar 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.

La crisis del marketing que el dinero no resolverá

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 favorito.

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 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.

Podemos 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. 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 vuelve cada vez más ruidoso, se hace más difícil interrumpir al consumidor para que piense en otra cosa. 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.

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 compremos. Todos ellos son muy valiosos y van a durar muchos años.

El mercado de consumo masivo está agonizando. La enorme atomización de los medios que presenciamos en la actualidad implica que el profesional del marketing no puede llegar a un porcentaje significativo de la población utilizando una única fórmula de comunicación. Esa es una de las razones que explican por qué la Super Bowl puede cobrar tanto dinero por los anuncios publicitarios.

Los grandes acontecimientos son especiales por su capacidad de atraer a casi la mitad de los consumidores que están viendo la televisión, lo cual los convierte en la plataforma perfecta para lanzar el marketing de interrupción a un público de masas.

En vez de comprar formas de publicidad todavía más tradicionales, ¿cómo afrontan los profesionales del marketing de masas este enorme exceso de información? Adoptan cuatro estrategias: invierten más dinero en espacios publicitarios poco habituales; crean anuncios cada vez más polémicos y divertidos; cambian las campañas publicitarias con mayor frecuencia con el fin de conseguir que se mantengan "frescas e interesantes"; y abandonan la publicidad para sustituirla por el correo directo y las promociones.

Aunque funcionan mejor que la publicidad, estas técnicas son excesivamente derrochadoras. En cuanto su eficacia se vuelve mensurablemente efectiva, todo profesional inteligente se apresurará a unirse a ellos. Inevitablemente, el ruido se impone de nuevo. Los profesionales del marketing de interrupción no tienen más remedio que destinar un porcentaje cada vez más elevado de los presupuestos de su empresa a atravesarlo. Se trata de un círculo vicioso: cuanto más dinero gastan, menos funciona. Y cuanto menos funciona, más dinero gastan.

Sin embargo, existe una nueva forma de marketing que está cambiando el paisaje y que afectará al marketing de interrupción de una manera tan significativa como la irrupción del automóvil afectó a la industria de los fabricantes de látigos para carruajes: el marketing del permiso.

El marketing del permiso: cómo hacer que la publicidad funcione de nuevo y las promociones.

Aunque funcionan mejor que la publicidad, estas técnicas son excesivamente derrochadoras. En cuanto su eficacia se vuelve mensurablemente efectiva, todo profesional inteligente se apresurará a unirse a ellos. Inevitablemente, el ruido se impone de nuevo. Los profesionales del marketing de interrupción no tienen más remedio que destinar un porcentaje cada vez más elevado de los presupuestos de su empresa a atravesarlo. Se trata de un círculo vicioso: cuanto más dinero gastan, menos funciona. Y cuanto menos funciona, más dinero gastan.

Sin embargo, existe una nueva forma de marketing que está cambiando el paisaje y que afectará al marketing de interrupción de una manera tan significativa como la irrupción del automóvil afectó a la industria de los fabricantes de látigos para carruajes: el marketing del permiso.

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

En la actual era de la información escasean tanto el tiempo como la atención. Los consumidores ahora están dispuestos a pagar generosamente para ahorrar tiempo, mientras que los vendedores están dispuestos a pagar un dineral con tal de captar atención.

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

La alternativa es el marketing del permiso, que ofrece al consumidor la oportunidad de elegir voluntariamente ser objeto de marketing. Como está dirigido solo a los voluntarios, el marketing del permiso se asegura de que los consumidores presten más atención al mensaje. Permite a los profesionales del marketing lanzar su discurso de manera tranquila y sucinta, sin miedo a ser interrumpidos por los competidores o por los profesionales del marketing de interrupción. Resulta útil tanto para los consumidores como para los vendedores, entre los que se llega a producir un intercambio simbiótico.

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

- **Esperado:** las personas desean escucharnos.
- **Personal:** los mensajes están directamente relacionados con el cliente individual.
- **Pertinente:** el marketing está relacionado con algo en lo que está interesado el posible cliente.

La forma más fácil de contrastar el marketing de interrupción con el del permiso es realizando una analogía con el

matrimonio. Esta analogía también sirve para ejemplificar el hecho de que enviar múltiples mensajes individuales a la larga funciona mejor que enviar un único mensaje, por muy imponente que este pueda resultar.

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

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

Si el profesional del marketing de interrupción termina con las manos vacías después de haberse pasado toda la jornada proponiendo matrimonio, es evidente que podría culpar al traje y a los zapatos. Por tanto, decide despedir al sastre, así como al experto en estrategia que eligió ese bar. Y el profesional del marketing de interrupción lo intenta de nuevo en otro bar de solteros.

Así es cómo concibe el mundo la mayoría de los principales profesionales del marketing. Primero contratan una agencia, luego idean una serie de anuncios atractivos. Seguidamente "averiguan" cuál es el lugar ideal para emitir los anuncios. Interrumpen a los posibles clientes y albergan la esperanza de que uno de cada cien les compre algo. Entonces, cuando fracasan, deciden despedir a la agencia.

La otra forma de contraer matrimonio resulta mucho más divertida, mucho más racional y exitosa. Se denomina "concertar una cita".

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

El marketing del permiso es como tener una relación de pareja. Convierte a los desconocidos en amigos y a los amigos, en clientes vitalicios.

Los cinco pasos para citarse con un cliente

Todo profesional del marketing debe ofrecer al posible cliente un incentivo para que este muestre su voluntariedad. Debemos ofrecer algo que revista de atractivo la primera cita. Esta supone una importante inversión de tiempo, dinero y ego, por lo que será mejor que haya una buena razón para que se acepte de manera voluntaria.

1. **Ofrecer al posible cliente un incentivo para ofrecerse voluntario.** El incentivo debe ser directo, evidente y entregado sin problemas. Puede abarcar desde información y entretenimiento a un sorteo o un pago directo por haberle atendido.

2. **Presentar un currículo a lo largo del tiempo, que enseñe al consumidor los detalles sobre el producto o el servicio que le ofrecemos.** El profesional del marketing del permiso sabe que la primera cita es una magnífica oportunidad para vender algo en el segundo encuentro. Cada paso que damos debe ser interesante, útil y pertinente. En vez de rellenar cada mensaje que se emite con entretenimientos ideados para captar la atención, o con un bullicio destinado

a obtener la atención de los desconocidos, el marketing del permiso es capaz de concentrarse en los beneficios del producto: en las formas específicas y concretas en las que este producto puede ayudar al posible cliente.

3. **Reforzar los incentivos para garantizar que el posible cliente siga concediéndonos su permiso.** Con el tiempo, cualquier incentivo acaba por deteriorarse. El profesional del marketing del permiso debe esforzarse para reforzar los incentivos, para asegurarse de que la atención no se ha perdido. Se trata de una tarea sorprendentemente sencilla. Como se trata de un diálogo bidireccional, y no de un monólogo narcisista, el vendedor puede ajustar los incentivos que ofrece y adecuarlos a cada posible cliente.

4. **Ofrecer incentivos adicionales para obtener todavía más permiso de los consumidores.** En términos de marketing, el objetivo es motivar a los consumidores a dar cada vez más permisos a medida que pasa el tiempo. Permiso para recabar más datos sobre la vida personal del cliente, o de sus aficiones o intereses. Permiso para ofrecer una nueva categoría de producto para que la considere el cliente. Permiso para proporcionar una muestra del producto. El grado de permiso que puede obtener es muy amplio y solamente está limitado por su relevancia para el cliente.

5. **Con el tiempo, aprovechar el permiso para cambiar el comportamiento del consumidor hacia los beneficios.** Con el tiempo, el vendedor utiliza el permiso que ha obtenido para modificar el comportamiento del consumidor, es decir, para conseguir una respuesta afirmativa. En otras palabras, el quinto y último paso consiste en aprovechar su permiso para convertirlo en una situación provechosa para ambos.

Nada bueno sale gratis y esta afirmación se multiplica por dos cuando hablamos del permiso. Adquirir un permiso sólido y profundo de los clientes finales es toda una inversión. AOL ha llegado a pagar 300 dólares por conseguir un nuevo cliente. American Express invierte casi 150 dólares en obtener un nuevo titular. Es así de caro, pero merece la pena pagar una cantidad todavía mayor. Han descubierto que el rendimiento que produce una llamada telefónica esperada, bienvenida y personal es mucho mayor que una llamada fría durante la cena, y por eso están dispuestos a pagar generosamente por disfrutar de semejante privilegio.

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

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

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

El marketing del permiso no resulta tan glamuroso como contratar a Steven Spielberg para dirigir un anuncio protagonizado por un grupo de supermodelos. No es tan fácil como

poner un anuncio unas cuantas veces más. No es tan barato como diseñar una página web y esperar a que el público la encuentre en un motor de búsqueda. De hecho, es un trabajo muy duro.

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

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

Tomemos el ejemplo de Amazon.com. Los analistas le dirán que es una de las principales marcas de Internet. ¿Por qué entonces Amazon está tan ocupado creando su base de clientes, perdiendo dinero con cada cliente y tratando de compensar todo eso con el volumen? ¿Por qué declara que están perdiendo dinero y no ven el momento en el que se acaben dichas pérdidas?

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

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

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

Imagine que Amazon enviara una notificación a cada una del millón de personas que compraron una novela de misterio en su portal el año pasado (no les cuesta nada hacer eso, por supuesto, ya que el correo electrónico es gratis). En la nota le preguntan si desea comprar la próxima novela de Robert
B. Parker, que estará disponible únicamente en Amazon. Y supongamos que un tercio de esos clientes responden afirmativamente.

A continuación, Amazon puede hacer la siguiente extraordinaria oferta a Parker: "Escriba el libro. Vamos a editarlo, a imprimirlo y a enviarlo directamente a 333 000 personas que lo han reservado. Vamos a deducir los costes y todavía nos quedará un millón de dólares para pagarle".

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

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

quedarse solo con dos: el escritor y Amazon. Así es como se debe visualizar el poder del permiso.

El profesional del marketing de interrupción es un cazador; el del marketing del permiso, un agricultor.

La caza de los posibles clientes supone cargar una pistola con balas y disparar hasta alcanzar algo. Puede tomarse un día, una semana o un mes de descanso sin aplicar esta estrategia y no tardará en volver a embolsarse con éxito unos cuantos más.

El cultivo de posibles clientes implica cavar, sembrar, regar y cosechar. Es infinitamente más predecible, pero se necesita un esfuerzo y una concentración constantes. Si se toma un mes de descanso, puede perder todos sus cultivos. Por otro lado, la agricultura es escalable. Una vez que adquiere habilidad, se pueden plantar cada vez más semillas y cosechar cada vez más cultivos.

Cómo la frecuencia genera confianza

Le propongo el siguiente experimento: contrate a la mejor compañía de marketing directo de la ciudad, ocupe una página completa en *The New York Times* y cuente los pedidos que le llegan. Si usted es muy bueno en su trabajo y tiene mucha suerte, unos cuantos miles de personas leerán su anuncio. Muchas menos personas se sentirán lo suficientemente convencidas por su prosa inmortal como para confiar en usted, y menos para comprarle su producto o servicio.

El índice de respuesta a los anuncios como este es desastroso. Este es el secreto que conocen los profesionales: hacer un solo anuncio, sin importar si está bien producido y sin importar lo convincente que resulte, casi nunca es suficiente para vender. Por expresar esto en términos positivos: la frecuencia funciona.

Nicholas Negroponte, del MIT Media Lab, utiliza una acertada analogía para explicar una idea similar: cuando se duplica la longitud de un pez, su peso aumenta en un factor de cuatro. Lo mismo se puede decir de la publicidad. Hay quien incluso va más allá, como el gurú del marketing Jay Levinson, que estima que es necesario emitir un anuncio veintisiete veces para que logre el impacto necesario. ¿Por qué? Porque solo se ve uno de cada nueve anuncios y hay que visualizarlo por lo menos tres veces antes de que cale su mensaje.

Los profesionales del marketing de interrupción conocen mejor que nadie las bondades de la frecuencia, pero su sistema hace aguas por todas partes. Como se dedican a interrumpir a los consumidores que están ocupados, su publicidad está repleta de adornos superficiales que se mezclan con el mensaje que se quiere transmitir. Pero los consumidores se sienten abrumados por tantos datos y no prestan atención o malinterpretan muchos conceptos nuevos.

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

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

El marketing del permiso no es un método basado en el "apunten, disparen, fuego". En su esencia, va en contra de la

mentalidad tradicional sobre la publicidad. Durante los años cincuenta y sesenta, los grandes vendedores sabían interrumpir a los usuarios. Todos recordamos las campañas de publicidad clásicas porque nos las ofrecieron en un ambiente que presentaba una cantidad de ruido mucho menor que la que tenemos hoy.

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

Una vez que usted sabe que la gran mayoría de personas a las que pretende vender un producto *desean* tener noticias suyas, la frecuencia comienza a adoptar un aspecto muy atractivo. Y cuando se puede utilizar el poder de los nuevos medios para entregar esa frecuencia de forma casi gratuita, usted se anota un tanto.

Los cinco niveles de permiso

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

Existen cinco niveles de permiso. El nivel de permiso más alto se denomina nivel "intravenoso". El quinto y más bajo es el nivel de "situación". Estos son los cinco niveles en orden de importancia:

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

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

El médico tiene el permiso por escrito para inyectarnos lo que quiera en nuestra botella. No solo puede seleccionar y administrar el fármaco, sino que también puede cobrarnos por el tratamiento y espera que paguemos por haberlo recibido.

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

Hace cincuenta años tal vez el participante más rentable del mundo editorial era el Club del Libro del Mes. Resultaba muy rentable porque tenía permiso para elegir un libro y enviarlo a millones y millones de personas.

El comité de selección del libro estaba compuesto por literatos de renombre, y se consideraba un honor formar parte de su consejo. El público básicamente les dio un amplio permiso para elegir por ellos y enviarles el libro que hubieran escogido. Únicamente la fragmentación de los intereses de los lectores, junto al reinado "malvado" de la televisión, fueron capaces de conducirlos a la disminución final de su poder.

Muchos consumidores firman conceder un permiso intravenoso porque no les gusta verse en la obligación de tomar una decisión. El Club del Libro del Mes

prácticamente garantizaba que pudiéramos leer lo que todo el mundo estuviera leyendo. Era un ahorro de tiempo (y dinero) basado en la confianza.

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

Adquisición mediante aprobación. En este modelo, se requiere un segundo nivel de autorización antes de que el consumidor llegue a desembolsar dinero. Es mucho más común que una estrategia intravenosa completa.

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

Este sistema lo utilizan con gran éxito los programas de continuidad, aunque a veces no se lleva a cabo de la manera adecuada. Los clientes más rentables de Prodigy durante su apogeo, por ejemplo, fueron las personas que se dieron de alta con una tarjeta de crédito y nunca utilizaron el servicio. Un mes tras otro, los consumidores pagaron una cuota por algo que no utilizaron y, como se añadía automáticamente a una cuenta asociada a la tarjeta de crédito, muchos no se percataron de ello. Muchas empresas están desperdiciando una excelente oportunidad de permiso.

Amazon tiene la intención de cimentar el siguiente nivel de su negocio en torno a la utilización correcta de la adquisición mediante aprobación. Al conocer cuáles son las necesidades y los deseos de sus clientes, y al obtener el permiso para hablar con ellos, puede emplear el filtrado colaborativo —utilizando un ordenador para calcular la probabilidad de que algún producto nuevo nos guste basándose en nuestras últimas compras— para avisarnos de que tienen un libro que tal vez nos gustaría adquirir.

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

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

El nivel de permiso de puntos. El siguiente nivel de permiso son los puntos. Los puntos (o las millas de viajeros frecuentes como se suele denominar en el mundo de las líneas aéreas) son un método formalizado y ampliable de atraer y mantener la atención del posible cliente.

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

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

sellos cobraban valor.

Piense hasta qué punto resulta más eficiente esto que poner algo a la venta con descuento. En lugar de tener que ofrecer un descuento importante sin obtener ningún beneficio a largo plazo, el comerciante puede desprenderse de algunos puntos y no solo captar la atención hoy, sino también crear un programa que posiblemente funcionará mejor mañana. Como cada persona tiene un umbral de atención diferente, los descuentos en efectivo son una forma tosca de generar atención. Muchas veces, el descuento se otorga a una persona que podría haber vivido feliz sin él. En otras, el descuento resulta insuficiente para conseguir que un posible cliente ideal haga una primera compra.

Los sellos verdes funcionaron durante décadas, ya que se basaron en un principio sólido y el concepto estuvo bien ejecutado: cuantos más sellos verdes conseguías, más sellos verdes conseguías. Se trata de una tautología esencial de cualquier programa de puntos. Deben estar diseñados de tal manera que cada vez resulte más fácil y convincente obtener más puntos. A los profesionales que siguen una estrategia de puntos les encanta regalar premios, ya que eso significa que el programa está funcionando.

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

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

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

El nivel de la relación personal. El tercer nivel de permiso son las relaciones personales. Utilizar la relación que mantenemos con un cliente es una manera muy efectiva de volver a dirigir de modo temporal su atención o de modificar su comportamiento.

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

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

Ted Herman, por ejemplo, vendió un sistema informatizado de once millones de dólares a una división del Gobierno de la ciudad de Nueva York. Esta venta tan importante se logró mediante el aprovechamiento de las relaciones personales para la obtención del permiso

para vender.

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

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

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

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

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

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

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

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

La confianza en la marca está demasiado sobrevalorada. Es excesivamente cara de conseguir, necesita mucho tiempo para desarrollarse, es difícil de medir y resulta todavía más difícil de manipular. Sin embargo, también es la forma más común en la que los vendedores practican su oficio.

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

Cuando el nuevo producto refuerza la confianza en la marca del original, se ha

mejorado el permiso. Si las tres o cuatro extensiones de línea me han satisfecho, es mucho más probable que conceda permiso para que me muestren una quinta extensión.

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

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

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

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

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

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

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

Conclusión

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

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

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

Cuando llegó el turno de Sherezade, a ella le invadió la inseguridad natural de un profesional del marketing del permiso: sabía que podría ser cancelada

al día siguiente. Su estrategia fue brillante. Esa noche, antes de irse a la cama con el rey, ella le contó una historia. Se trataba de una historia personal y pertinente, y el rey estaba ansioso por escuchar su desenlace.

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

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

Ya sabe, si quiere que sus clientes no lo "decapiten", adopte hoy mismo la mentalidad del marketing del permiso.