

***Obertura* - Un pequeño drama cotidiano en pocas escenas**

Klaus era un hombre afable, habitante de un pueblo del alta Baviera, que tenía una tienda de ultramarinos.

Klaus no sólo era el vendedor en la tienda, era un vecino del pueblo de toda la vida.

La tienda tenía por clientes a los vecinos de siempre, esos vecinos la recomendaban a los nuevos residentes, y así se fue expandiendo el público de Klaus, hasta llegar a empatizar con prácticamente todo el pueblo.

Todo el mundo conocía y compraba en la tienda de Klaus.

Un día, Klaus descubrió que el movimiento en su tienda era menor. Era una jornada en que se suponía que la gente tenía que venir a comprar y pasar tiempo en su tienda, ya que era víspera de fin de semana, pero así y todo las existencias se movieron bastante menos.

La tienda de Klaus parecía silenciosa a última hora de la tarde. Tanto que decidió echar el cerrojo unos minutos antes de la hora de cierre y averiguar qué era lo que pasaba.

Klaus supo entonces que un supermercado acababa de abrir sus puertas a unos kilómetros del pueblo, y que mucha de la gente que normalmente iba a comprarle, ese día había elegido hacer una visita al nuevo negocio y, de paso, aprovechar para abastecerse para la semana.

Klaus se sintió dolido por la situación; no pensó que sus clientes sólo querían curiosear y ver de qué iba el nuevo establecimiento, sino que se sintió abandonado, traicionado por ellos. De alguna manera, podríamos decir que su dolor nubló su entendimiento, a tal nivel que se negó agresivamente con un gruñido —algo raro en Klaus— cuando su mujer le propuso dar un paseo y visitar el nuevo supermercado que tanto estaba llamando la atención.

Los días pasaron.

Klaus siguió sin visitar el supermercado: no había nada para él en ese lugar extraño. De hecho, ni tan siquiera lo culpaba de su descenso de ventas.

Eran sus clientes, según él, los que estaban obrando mal.

Habían olvidado de un día para otro la relación que tenían de tantos años. Nadie parecía acordarse de los tiempos en los que abría unos minutos antes porque alguien frente a la puerta se movía para quitarse el frío de la primera hora; ni tampoco de los días en que, cuando algún vecino estaba enfermo, él mismo le había llevado la compra hasta su casa, sin cobrarle absolutamente nada por el servicio.

No, según Klaus el supermercado era un hecho fortuito y sin demasiada importancia en la vida del pueblo. En realidad no lo conocía y no podía hacerse una verdadera idea de cuáles podían ser sus ventajas y cuáles sus inconvenientes en relación a su propio negocio.

Para él eran sus antiguos clientes, sus propios vecinos, los que habían decidido transformarse ahora en sus enemigos.

El humor de Klaus cambió. Aquellos días en los que recibía a todos con una sonrisa y regalaba dulces a los niños que esperaban en la cola pasaron a la historia. Klaus se volvió seco con la poca gente que seguía yendo a com-

prar a su tienda. Y desconfiado. Le molestaban las nuevas costumbres que la gente, *su* gente, estaba adquiriendo: de pronto parecía como que tenían que tocarlo todo; no podían esperar a qué él los sirviera. Parecía que la paciencia que habían tenido siempre mientras atendía a otros, se había evaporado.

Klaus no intentó averiguar de dónde venían todas estas nuevas y extrañas costumbres, sino que empezó literalmente a defenderse de ellas... y de quienes las tenían. Cogió los alimentos que estaban más a la vista y a mano y los situó detrás del mostrador. Miraba de soslayo a los que parecían tener demasiada prisa en los pocos días en los que se acumulaba la gente en su tienda.

Un día llegó a echar a un joven porque le preguntó qué descuento le hacía si se llevaba más de tres productos de la misma marca.

Desarrolló estrategias extrañas: se mostraba poco interesado en lo que buscaban sus clientes, creyendo que así respondía a esta forma de comprar «más fría» que ellos habían desarrollado. Empezó realmente a *luchar* contra ellos, los que habían levantado su tienda junto con él durante tantos años, y esa batalla suya se reflejaba en pequeñas discusiones, en malhumores por su parte cuando alguien le pedía algo que no tenía en ese momento, en transacciones vacías de toda conversación.

El nuevo papel de Klaus-comerciante invadió también su figura de Klaus-vecino. La gente parecía cambiarse de acera cuando se lo encontraba por la calle. El viejo vendedor echó mano de la indiferencia para luchar contra lo que consideraba afrentas, que era casi cualquier cosa que sus vecinos le decían, y que él leía ahora con mala intención. Su mujer empezó a quejarse porque en el pueblo todos parecían siempre tener algo mejor que hacer cuando ellos proponían alguna cena o una reunión.

Klaus se estaba quedando solo.

Enfadado ya con todos, en abierta guerra con los que antes habían sido sus mejores aliados, Klaus decidió cortar los últimos lazos que lo unían a su clientela: puso un gran cartel en la puerta declarando terminada la política de fiar que tanto había caracterizado su tienda. Y decidió no dejar nunca más que alguien pegara un cartel para vender sus propios servicios de clases de inglés, de canguro o de asistente.

Como el movimiento en su tienda había bajado tanto, decidió cerrarla un día a la semana, sin importarle que a sus clientes la disponibilidad, la cercanía, siempre les hubiera parecido su gran valor. En ese día de inactividad, sin embargo, no se quedaba en casa. Iba hasta la tienda, se encerraba en ella y trataba de desarrollar nuevas ideas y reponer fuerzas para esa batalla que, según él, estaba librando con casi todos los que lo rodeaban.

Finalmente, un día, la sencilla cuenta de la tienda de Klaus dejó de cuadrar. Tuvo que enfrentarse al hecho de que su negocio ya no funcionaba. Según lo veía con toda claridad, sus clientes habían ganado.

Cuando cerró la persiana por última vez para marcharse del pueblo, decidió no mirar hacia atrás.

No se sabe qué fue de la vida de Klaus. Muchos en el pueblo echaron sinceramente de menos a su tienda; ya no había un lugar para esos momentos en los que faltaban ingredientes y casi era la hora de cocinar, no quedaba nadie que conociera los gustos específicos de cada uno de los vecinos. Tampoco había adonde ir a comprar el periódico y charlar, de paso, con los demás parroquianos.

En resumen, ya no quedaba un tendero cercano, el tendero que los habitantes del pueblo considerasen *suyo* y que ninguna de las muchas ventajas que ofrece un supermercado puede reemplazar.

Si pasáis por este pueblo de la Alta Baviera, veréis que el edificio y la tienda siguen estando allí. Del lado de la persiana todo se encuentra igual, como si Klaus fuera a ir en cualquier momento a levantarla para hacer ese ruido tan característico de la mañana. Del otro lado, hay un par de cristales rotos. Alguien, por alguna razón, les arrojó piedras y consiguió escaparse sin que lo cogieran.

Resulta imposible saber con certeza quién pudo haber sido ese alguien. Klaus dejó tantos enemigos en el pueblo...

PRIMERA PARTE

1

La tragedia de morir por fuego amigo

«Míralos ahí, chillando, ofendidos por su propia insignificancia.»

BOB DYLAN, *acerca de un grupo de periodistas cuyas preguntas se negó a contestar.*

Hasta hace muy poco, el objetivo del juego se reducía a algo muy básico: ganarle al competidor.

Si bien es cierto que las compañías siempre han trabajado con las *necesidades* de su consumidor en mente, la realidad es que la actividad del marketing estaba principalmente definida por el conjunto de acciones que le permitiera a una compañía ocupar un lugar de mercado específico, y al que sus competidores no pudieran acceder de ninguna manera. La técnica de *posicionamiento*, tan eficaz en décadas pasadas, preconizaba exactamente esto.

No estaban equivocados. En un mundo en el que los mensajes eran unidireccionales, el consumidor era una pieza a cazar con la mejor estrategia. Y la mejor estrategia era la que presentaba, de la forma más sintética y atractiva, una diferencia clara con los competidores en el

mismo mercado y, por tanto, en la mente de ese consumidor.

Pero el mundo ha cambiado.

Y el consumidor, que antes no era más que el premio para el ganador de esta lucha, cambió también con él.

Hoy el juego ya no consiste en repartirse el mercado a través del posicionamiento. Hoy el juego consiste en cómo estar al día con un consumidor cada vez más inquieto e innovador. Porque lo cierto es que el consumidor lleva años inmerso en un proceso de redefinición de su relación con las marcas —aunque lo más apropiado tal vez sería decir *con el consumo mismo*—. Este proceso, que hubiera llevado un tiempo considerable en un panorama como el que conocíamos hasta hace tan sólo unos pocos años, se ha desbocado con la incorporación en la vida diaria de la tecnología y con las sucesivas crisis económicas.

El resultado es un consumidor escindido de la ecuación a tres bandas en la que participaba de forma pasiva junto con la empresa y sus competidores. Y unas empresas que, en el juego de ver cuál es el mejor modelo de negocio, la mejor forma de ahorrar dinero, el lugar que quedaba libre para que pudieran ocupar, han pasado a tener la pieza a cazar pegada a su cola y disparando.

El consumidor de hoy no es sólo el rey en sentido metafórico. El consumidor de hoy es mucho más poderoso que eso.

De hecho, si entendemos por *líder* a quien más innova, a quien más avanza y fuerza a todos los demás participantes de un mercado a estar al día, a quien más exige a niveles de calidad de producto y a quien da movimientos más sorprendidos en lo que se refiere a su comercialización, podríamos afirmar sin ninguna duda que hoy por hoy el consumidor es líder por derecho propio en casi todos los mercados.

¿Líder de mercado el consumidor? Puede apostar lo que

quiera a que lo es. Y puede apostar también a que esto ha redefinido todo el juego, llevando a las empresas, antiguos competidores que antes podían llegar a matarse por un puñado de clientes, a desarrollar una especie de alianza tácita frente a sus demandas cada vez más exigentes.

De hecho, han empezado a tratar al consumidor como a un *competidor*.

No es una exageración; sólo basta ver cómo muchos de los que antes pugnaban por un mercado han decidido señalar al consumidor como el causante de todos los disturbios y problemas que desestabilizaron la relación: la industria del entretenimiento audiovisual sólo parece interesada en desatar acciones legales contra el consumidor para salvar su viejo modelo de negocio; muchos bancos están intentando cobrar a sus clientes por sus propios movimientos irresponsables. Lejos de intentar descifrar sus demandas e intentar seguir los caminos que éste les iba proponiendo, muchas compañías se han *enfadado* con su propio consumidor. Este enfado se ha traducido principalmente en una defensa a capa y espada del antiguo modelo. En otros, por increíble que parezca, ha llegado incluso a convertirse en un ataque directo.

¿Hace falta que digamos que esta postura es totalmente suicida para las compañías? ¿Hace falta recordar que establecerse en un bando en el que también están sus competidores y que los acaba enfrentando a sus propios consumidores constituye una locura?

O, dicho con otra pregunta: ¿Tiene sentido atacar a las personas —los consumidores son *personas*— con las que uno pretende ganarse la vida?

Déjenos que seamos claros: no lo tiene. No sólo no lo tiene, es irracional y desafía los principios más básicos de las reglas del funcionamiento de la empresa. A cualquiera en una compañía que propusiera una estrategia que pudie-

ra esconder una defensa ante las acciones u opiniones del consumidor habría que despedirlo de inmediato. A cualquiera que propusiera una estrategia que constituyera un ataque... bueno, en ese caso el despido debería incluso ser procedente.

El cliente siempre tiene la razón. No era sólo una frase hecha, era verdad. El cliente es nuestro amigo, de quien depende toda la estructura tanto intelectual como logística en la que trabajamos, es la base de nuestro negocio.

Es más, tener clientes es el *fin* de cualquier negocio. ¿Lo recuerda?

El consumidor no es el enemigo de la empresa. Parece una obviedad, pero con sólo ver el enorme listado de empresas que se han pasado a la acera de enfrente del consumidor, intentando luchar contra él y tener la razón frente a sus argumentos, no resulta de más recordarlo.

El consumidor es el aliado de la empresa, su sostén de toda la vida, el fin de todas sus campañas, estrategias, movimientos tácticos y reestructuraciones internas. El enemigo a batir en la empresa son sus competidores en el propio mercado. En los últimos años, un abuso de un marketing elusivo y abstracto ha alejado definitivamente a las compañías de sus consumidores, pero la realidad, espoleada definitivamente por el uso de las nuevas tecnologías, ha vuelto con fuerza para recordárselo.

Defenderse del consumidor es una auténtica locura, por no hablar ya de atacarlo.

Por otra parte, si alguna marca está tan demente que considera que su estrategia pasa por estar en el bando contrario que sus propios consumidores, ciertamente ha elegido el peor momento de la historia para hacerlo. Actualmente, el consumidor tiene más poder del que jamás ha tenido desde que se inventó el marketing —incluso desde que se inventó la empresa misma—. De hecho, queda claro

que el poder del consumidor es el causante de todos los cambios que se están viviendo en el mundo del marketing, pero eso no lo convierte en *culpable*.

El consumidor es, eso sí, el más permeable a los cambios y el más adaptable a la innovación.

Hoy en día el consumidor tiene un nivel de información sin parangón acerca de las marcas y las compañías que hay detrás de ellas. Media hora de Google le da a cualquier consumidor más información acerca de una compañía y sus productos que la que tienen sus propios vendedores supuestamente especializados. A este hecho hay que sumarle que ha descubierto también el poder que representa su capacidad de organización junto a otros consumidores. Las redes sociales, que se han probado extremadamente útiles para los ciudadanos a la hora de protestar en muchos países, también están disponibles para los consumidores a la hora de ponerse de acuerdo y luchar por algo.

Y es que el consumidor ya no es pasivo, es un activista y, según sea el interés que despierte en él lo que la marca ofrece o le dice, tiene la capacidad de dar un eco global a su opinión apoyándose en las nuevas tecnologías. Hoy en día ha cambiado el paradigma de «hay que ser grande para llegar a muchos». Hoy en día, un vídeo de alguien cayéndose por una escalera colgado en Youtube desde algún pueblo de Zaragoza puede ser visto en el mundo entero en cuestión de una semana.

Cámbiese «cayendo por una escalera» por «protestando contra una marca» y verá con claridad el poder del que estamos hablando.

La web «I hate Bank of America» tiene decenas de miles de miembros activos que cada semana relatan algún nuevo caso que pone al banco en evidencia. Los grupos de Facebook que dicen aborrecer a Starbucks reúnen en conjunto a más de cien mil personas y no paran de crecer. La

lista es interminable: BMW, IBM, Pepsi... ninguna marca es inmune a un posible ataque.

En un ejercicio estéril de control, Ford Motor Company compró el dominio «Yo odio a Ford» y todas sus variantes.

Lo que Ford no compró es el dominio «Yo creo que Ford es ridícula». Y tal vez debería haberlo hecho, porque lo cierto es que el tipo de activismo preferido por el consumidor suele ser bastante lúdico. Para él, Internet es el *campo de juegos* antes que el campo de batalla. El consumidor no tiene ganas —ni necesita— pelearse con las compañías. Está más interesado en crear que en destruir, y parece que hubiera entendido a la perfección el viejo lema de «hazme reír y me uniré a ti». Sólo tiene que poner en ridículo al sujeto en cuestión y reírse de él para que millones de personas se rían al unísono y acaben estando de acuerdo.

Cuando en 2007 Greenpeace puso a votación el nombre que le pondrían a la ballena que utilizarían como protagonista de su nueva operación contra la caza indiscriminada en los países asiáticos, la gente votó el nombre «Mr. Splashy Pants» (algo así como «Sr. Pantalones que salpican») por un 70%. Al ver el resultado, Greenpeace quedó confundida; no tenían claro que ese fuera el nombre más apropiado para que estuviera en boca de los políticos y se barajara en los medios de comunicación. En realidad, creían que ese nombre era claramente equivocado. Por lo tanto, Greenpeace decidió dar quince días más de votación con la esperanza de cambiar así el resultado.

«Mr. Splashy Pants» acabó ganando con el 78% de los votos. Un 8% más que en la votación anterior. (Por cierto, el nombre parece no haber sido sólo muy atractivo para quienes bautizaron a la ballena; Mr. Splashy Pants —y la consiguiente operación de rescate— consiguió un apoyo inusitado por parte de la población.)

Esto sucede por varias razones: en primer lugar, porque la neutralidad de la red da a todos el mismo poder para que podamos decir lo que pensamos en el foro que elijamos y en el momento en que se nos antoje. El máximo director de una compañía o un ministro de Gobierno tiene el mismo acceso a la información que cualquier ciudadano de a pie; sólo con tener un cursor que pase por delante de una pantalla cualquiera puede crear una web o encontrarla. La imparcialidad de la web es el experimento más perfecto desde que existe el concepto de democracia. Los consumidores lo saben y están en guardia contra cualquiera que quiera atacarla.

Esto sucede también porque el coste de hablar en los nuevos medios es cero. Cero en términos de esfuerzo (sólo requiere unos minutos de tiempo para que el consumidor pueda editar su propio contenido) y cero a nivel económico (son tantas y tantas las herramientas que se ofrecen de forma gratuita que cualquiera puede hacerlo sin necesidad de tener ningún presupuesto).

Y estas condiciones hacen que todo esto suceda mucho, todo el tiempo. Y cuando esto sucede, el lenguaje suele ser auténtico. De frente. Honesto.

O sea que aquí hay otro cambio: en el proceso de redefinir su rol en el juego de la comercialización, el consumidor no sólo ha pasado a ocupar un espacio inédito, sino que desde su nuevo lugar ha desafiado el lenguaje político corporativo enfrentándolo a un lenguaje llano, directo y claro. Es lógico: ese es su lenguaje y no conoce otro. La corrección política se la deja para las compañías. Es más, todo lo que huele a fórmula a la hora de comunicarse en la era de las herramientas sociales de tecnología es visto como una hipocresía. No hace falta ser un genio para darse cuenta que esto desactiva la forma en que la compañía se solía relacionar e impone un nuevo modelo de comunicación.

Sí, el consumidor está en la cima y, desde sus posición privilegiada, observa risueño cómo las marcas intentan, en conversaciones que las compañías imaginan secretas, defenderse de él. (El Pentágono tiene a 160 personas trabajando para que Wikileaks no pueda filtrar más documentos clasificados; así y todo, la organización de activistas siempre lo consigue. ¿De verdad cree usted que su compañía puede guardar algún secreto cuando el Gobierno de los Estados Unidos no puede?)

Y ahora, otra pregunta: ¿Tiene sentido defenderse de todo esto? Lo que no tiene sentido es la pregunta misma. No es *posible* defenderse de esto.

¿Por qué? Muy simple: *esto* es el consumidor.

Pelearse con él no sólo es inadmisibile —por idiota—; en materia de negocios, está prohibido. Sin embargo, está claro que hay corporaciones que parecen pensar lo contrario. Es más, en medio de esa batalla que ellas mismas se han inventado, muchas compañías han llegado a la conclusión de que el consumidor las odia. Mediante la imposición de nuevas reglas y un nuevo marco de juego, resultado de su forma de pensar asociativa y de una manera de actuar de acuerdo únicamente con sus intereses, creen que realmente están *conspirando* contra ellos, y se sienten obligadas a defender su poder acumulado.

¿La prueba? Eche un vistazo a algunos de los eslóganes —publicitarios o no— más conocidos hoy en día:

~~~~~  
Danone no fabrica para marcas blancas.

Quien se baje de Internet la música del nuevo disco de Alejandro Sanz es un pirata.

Scalextric no se adapta a las pistas de ningún otro fabricante.

~~~~~

Las marcas parecen enfadadas. Las marcas, de hecho, lo están. Y no han conseguido o no han sabido disimularlo. Pero el consumidor no está enfadado; cierto es que tampoco está preocupado porque las marcas estén enfadadas con él. El consumidor busca, compara y se decanta por lo que más le conviene a todos los niveles. Es un hecho. Si lo que él está buscando se lo da una marca, perfecto. Si no... hay tantas opciones ahí fuera.

Pero lo cierto es que si realmente le preguntamos a un consumidor, lo más probable es que su respuesta fuera que sí preferiría que las marcas lo guiaran en este nuevo camino que proponen los cambios brutales del mundo en los últimos años. Estos cambios han llenado de pánico a las empresas, pero también los ha puesto muy nerviosos a ellos. La diferencia es que el consumidor se ha enfrentado a los cambios y ha modificado sus hábitos para encajar con un entorno completamente nuevo.

Muchas marcas, en cambio, los han negado.

Aun así, los consumidores estarían realmente excitados de que sus amigas de siempre, las marcas, los cogieran de la mano y los ayudaran a ser los más innovadores, a responder a este caos de cambios con movimientos convenientes, rápidos, transparentes y acordes con la nueva situación. Pero no lo han hecho. Y los consumidores se han cansado de esperar a que lo hicieran. O mejor dicho: no han *podido* esperar. El entorno no les ha dejado oportunidad de hacerlo. Son conscientes de que el resultado de sus movimientos está destruyendo mercados, sectores enteros y, en medio de su avance en el nuevo mundo, no entienden cómo hombres de traje y corbata, que se supone que son inteligentes y ganan mucho dinero por sus visiones, no den también un golpe de timón. Y acerquen sus marcas a ellos.

Y *vuelvan* con ellos.

Porque, como queda dicho, los consumidores *quieren*

marcas. Pero quieren marcas renovadas, que hablen su mismo lenguaje y que estén un paso más adelante de lo que ellos mismos están viviendo. Ya tienen suficientes problemas ellos mismos como para ocuparse también de los problemas de las marcas; es más, creen que son las marcas —lógicamente— las que deberían solucionar sus propios problemas y también los de ellos.

A los consumidores les gustaría realmente volver a ser amigos de sus marcas en sus propios términos.

O, dicho de una manera más apropiada: las marcas necesitan *reconciliarse* con su consumidor.

Esta reconciliación pasa, en primer lugar, por partir del reconocimiento de que los ciudadanos que compran sus productos cuentan con toda la información acerca de la marca, que son literalmente expertos y de que, además, tienen la capacidad y el poder para organizarse en cientos de foros diferentes tanto a favor como en contra de ella.

No es cuestión de responder al viejo latiguillo de «prestar atención a lo que dice el consumidor». De lo que se trata es de pensar con él, trabajar con él y, en muchos casos, hacer literalmente lo que él dice que hay que hacer. El consumidor ya no es una pieza de caza por la que pelear con el competidor, el consumidor es un socio y un aliado en el día a día de las compañías. Y eso, necesariamente, modifica la actitud de la comunicación y fuerza el lenguaje corporativo a cambiar de plano.

Al fin y al cabo, el consumidor no necesita agradar a algún directivo para no perder el trabajo. Ni necesita estar de acuerdo con todos en el *board* para tomar una decisión.

La compañía Havas Media, decidida a romper con los interrogatorios poco estimulantes a los consumidores acerca de los conceptos utilizados por compañías y marcas, incluyó en su último estudio sobre *Brand management* una pregunta al final del cuestionario que decía lo

siguiente: «¿Le importaría que esta marca DEJARA DE EXISTIR?»

Las marcas sobre las que se hacía la encuesta eran compañías de todo el mundo —muchas de ellas, auténticos líderes globales—. A pesar de que los encuestados demostraban simpatía por sus productos y los conceptos que estaban auspiciando, el cuestionario dio como resultado que, según los consumidores, un 66% de las más grandes marcas del mundo podía dejar de existir sin que a ellos ese hecho les causara ningún perjuicio.

O, para decirlo en el propio lenguaje de los consumidores: a la gente no le cambia en absoluto la vida si dos tercios de las marcas que hoy se pavonean orgullosas en anuncios y en medios de comunicación desaparecen de la faz de la tierra.

¿Pavoroso? ¿Increíble? Nada de eso. Si usted es un ejecutivo de marketing, sálgase de sus prejuicios, piense como un consumidor —cuyos problemas van desde hacer frente a infinidad de facturas hasta encontrar un colegio decente para sus hijos— y lo comprenderá.

Si no consigue ponerse en el lugar de sus clientes, siga el ejemplo de los investigadores. Pregunte usted mismo a sus consumidores si les cambiaría la vida que su empresa siguiera existiendo o no y verá cuál es la respuesta. Aunque, por otra parte, entenderíamos perfectamente que también le costara poner una pregunta de este calibre encima de la mesa. Hasta ahora, el consumidor era alguien sobre quien la empresa solía especular en informes y gráficos. Se le preguntaban cosas, sí. Pero todas estaban formuladas en el lenguaje de la compañía, desde una posición dominante. Como decía un viejo escritor inglés: «Hablar de la ruleta rusa resulta muy romántico. Pero para jugar a la ruleta rusa hay que estar loco de remate».

Está claro que si se le pregunta sinceramente y sin in-

tentar tender a una respuesta programada, el consumidor siempre dice la verdad. A pregunta correcta, respuesta correcta. El consumidor no se autoconvence con estrategias internas ni analiza los movimientos en relación a un próximo paso secreto de la compañía.

El consumidor no tiene compromisos. Dice lo que piensa.

Por eso, y siguiendo las reglas impuestas por el consumidor en su propio territorio, una marca que busque sinceramente la reconciliación con él tiene necesariamente que ser auténtica. Porque cuando una marca es realmente auténtica no deja al consumidor de lado para resolver sus propios problemas internos, ni desarrolla un lenguaje político, carente ya de toda credibilidad. Lo que hace es, precisamente, prestarle atención al cien por cien tanto a sus clientes como a su forma de comunicarse para *entender así* cómo resolver todos sus problemas. Después de todo, son ellos los que tienen la clave. Después de todo, son ellos los que constituyen el espejo en el que mirarse y quienes marcan la dirección.

Después de todo, son ellos los que dictan qué tipo de lenguaje hay que hablar ahora.

Dell volvió locos a sus competidores a principios de los 90 con un sistema de ventas por Internet que permitía a los compradores de sus máquinas elegir la configuración que más le convenía. Todos ellos, con HP a la cabeza, vivieron en sus propias carnes el enfado corporativo hacia el consumidor «infidel y traidor». Al final, y espoleada por los números, HP se rindió a la evidencia de que el consumidor ya estaba acostumbrado a comprar de esta manera y decidió adaptar su negocio para poder complacerlo... pero no se quedó ahí y fue más lejos.

HP supo ver que los *lap tops* eran el futuro y que el consumidor pasaría a una compra mucho más emocional que los llevaría a intentar verlos y tocarlos. Así, combinó la efi-

ciencia de la compra por Internet con la posibilidad de «tocar» el producto en la tienda, para lo cual estaba sobradamente preparado con sus canales de venta.

Al poco tiempo, era la gente de Dell la que estaba despotricando contra un consumidor que les había dado la espalda. A día de hoy, HP sigue a la cabeza y Dell aún no ha recuperado su posición.

Lleva tiempo entender que existe un enfado con el consumidor. Y, una vez que lo hemos entendido, lleva tiempo rectificar y reconciliarnos con él. De hecho, lo ideal sería no llegar en ningún caso a esta situación. Para ello, es necesario desterrar ante cada cambio de comportamiento la pregunta de: ¿Nos conviene esto que están haciendo las personas que compran nuestros productos?

No. La primera pregunta ante cualquier problema que se presente tiene que ser: *¿Podemos permitirnos estar en el bando contrario a las personas con las que queremos empatizar para, eventualmente, seguir ganándonos la vida con ellos?*

Si su respuesta es *sí, podemos*, no siga con este libro. (Y, de paso, acepte nuestro consejo: búsquese un trabajo en un sector cuyo éxito no dependa de otros seres humanos.)

Si su respuesta es *no*, acompáñenos.