

## Introducción

Este libro se refiere a las recomendaciones, pero proporciona mucho más que otra serie de consejos y trucos para generar nuevos clientes. Ofrece un enfoque sistemático para producir comunicaciones verbales como una amplia estrategia de marketing. En un sentido más amplio, propone una nueva y mejor manera de hacer negocios.

Hubo un tiempo en que las empresas simplemente creaban un producto o marca, transmitían un mensaje irresistible, y enviaban al personal de ventas en busca de nuevos negocios. Pero en los últimos años, debido en gran parte a la explosión de las redes y herramientas en línea [*online*], los clientes actuales y potenciales son —para bien o para mal— participantes activos en la creación de productos, servicios, marcas, posicionamiento, mensajes y rumores subsiguientes.

Este libro le mostrará cómo planear una estrategia que obligue a los clientes y socios a participar voluntariamente en su marketing, y crear un rumor positivo acerca de sus productos y servicios con los amigos, vecinos y colegas. Si bien puede parecer un poco extraño sugerir que

usted es capaz de obligar a alguien a llevar a cabo un acto voluntario, descubrirá que el poder de un «Motor de Recomendaciones» —como llamo a esta estrategia de marketing— totalmente desarrollado es tan fuerte que los seguidores de su marca se sentirán como si no tuvieran otra opción que cantar sus alabanzas.

Una advertencia antes de empezar: desarrollar una empresa semejante no es un proyecto de fin de semana. Será necesario que usted considere sus negocios y marketing de un modo completamente nuevo. Si usted sigue este derrotero, deberá reconsiderar su estrategia actual de marketing, prescindir del «juicio» ampliamente aceptado y, posiblemente, modificar las bases de su modelo empresarial.

Quisiera compartir una pequeña experiencia personal para ayudarle a conseguir el estado de ánimo apropiado para el Motor de Recomendaciones.

Un día mi mujer y yo fuimos de compras a un mercadillo minorista de ropa. Mientras lo recorríamos, descubrió un abrigo que le gustaba y lo compró. Algunas semanas más tarde, asistimos a un acto al aire libre y tuvo la oportunidad de usar su nuevo abrigo. Cuando salíamos del lugar, metió la mano en el bolsillo y descubrió un pequeño trozo de papel.

Sacó el papel del bolsillo esperando ver algo semejante a «Inspeccionado por el n.º 48». Pero la nota decía: «¡Eres una diosa!» Este mensaje sencillo e inesperado la colmó de dicha. Desde luego, ambos nos preguntamos: ¿quién hizo este abrigo? Visité el sitio web del fabricante y descubrí una compañía de ropa muy guay llamada Isis ([www.isisforwomen.com](http://www.isisforwomen.com)), ubicada en Burlington, Vermont.

## *Introducción*

Este acto creativo, no relacionado con la calidad, el corte o el color de la prenda en cuestión, nos obligó a ambos a pensar de un modo positivo acerca de esta compañía y a recomendarla voluntariamente a todos los que nos escucharan. Algo que estoy haciendo en este momento.

Ahora, empecemos con su motor de recomendaciones.



# 1

## Las realidades de la recomendación

A pesar de lo que algunos podrían sugerir, no hay verdaderos secretos en los negocios; solamente verdades que usted todavía no ha imaginado cómo aplicar. Este libro le ayudará a incorporar estas verdades en el campo de la ejecución, ese lugar donde la innovación y la acción se juntan para hacer posible el crecimiento.

Pero antes le daré una pequeña lección de fisiología. ¿Quiere saber por qué dar recomendaciones es una de las formas de marketing más eficaces aunque esquivas?

Hay una diminuta parte del cerebro, el hipotálamo, que —entre otras cosas— ayuda a regular los impulsos sexuales, la sed y el hambre, la conducta maternal, la agresión, el placer y, hasta cierto punto, su propensión a recomendar.

El hipotálamo requiere una confirmación: nos hace experimentar placer cuando hacemos el bien y somos reconocidos por ello, y nos hace sentir la necesidad de pertenecer a algo más importante que nosotros mismos. Esta es la motivación social para hacer recomendaciones.

Los seres humanos están fisiológicamente conectados

para hacer recomendaciones. Esta es la razón por la cual tantas empresas pueden crecer y prosperar cuando utilizan esta estrategia de desarrollo empresarial.

### **Realidad n.º 1: Las personas hacen recomendaciones porque necesitan hacerlo**

Si usted es una de esas personas que sienten un poco de timidez cuando necesitan o piden recomendaciones, entonces lo primero que debe comprender es esto:

**Evaluamos y recomendamos como una forma de supervivencia.** Piense en esto: ¿qué sucede cuando alguien le pregunta por un buen sastre? Si usted conoce a uno, lo revela; si no conoce a ninguno, piensa en eso y quizás hace una llamada o dos. Instintivamente, sabemos que vamos a necesitar un buen consejo algún día, de modo que transmitimos lo que sabemos a los demás para desarrollar un reconocimiento en la comunidad. Creo que los orígenes de este concepto se remontan a una época en que los consejos sobre la buena caza o la buena pesca significaban la diferencia entre la vida y la muerte.

**Recomendamos para conectarnos con las demás personas.** Ser reconocido como una fuente de buena información, que incluye las recomendaciones, es una manera apropiada de conectarse con los otros. Piense en el entusiasmo con que respondió la última vez que alguien le preguntó sobre un itinerario y usted sugirió su atajo preferido para evitar el tráfico. Todos lo hacemos. Hacer re-

comendaciones es un modo profundamente satisfactorio de conectarse con los otros; y pedir recomendaciones es sólo el otro aspecto del mismo fenómeno. Pienso que el crecimiento de muchas redes sociales populares se puede atribuir al hecho de que las personas desean conectarse y formar comunidades en torno a las ideas compartidas.

En una de mis redes empresariales, le pedí a la gente que mencionara algunas de sus empresas favoritas. La respuesta del coach empresarial Tammy Redmon, de Seattle ([www.tammyredmon.com](http://www.tammyredmon.com)), ilustra muy bien este concepto: «Uno de nuestros lugares de destino preferidos es Voodoo Doughnut ([www.voodoodoughnut.com](http://www.voodoodoughnut.com)). Esta es una tienda increíblemente pequeña en Third and Burnside en Portland, Oregón, con espacio para aproximadamente ocho a diez personas. Su marca Voodoo Doughnut está fuera de este mundo, y la creatividad que ponen en cada producto es muy positiva. No importa si a usted le gustan los donuts o no, debe ir para vivir la experiencia. No puede perdersela cuando esté en Portland. Sólo prevea esperar en la fila; cada vez que he ido, la fila era treinta veces más larga y daba la vuelta a la manzana. ¡No es ninguna broma! «La magia está en la tienda.»

**Recomendamos para desarrollar nuestra propia forma de «moneda» social.** Ofrecer una recomendación es un poco como hacer un depósito. Hay una ley natural que la mayoría de los seres humanos acatan: si usted hace algo por mí, yo estoy implícitamente obligado a hacer algo por usted. Acumular grandes depósitos de capital social es lo que hace funcionar a muchas personas. Esto es lo que impulsa a algunas de ellas a convertirse en bases de datos

humanas. Su actitud «complaciente» cuando alguien necesita una recomendación es un activo cuidadosamente desarrollado. Pero es necesario comprender que las leyes de la moneda social y el circulante financiero no operan del mismo modo. El desarrollo de la moneda social proviene de ayudar más que de ganar. La moneda social no incluye ninguna forma estricta de contabilidad; el universo parece clasificarla con una mentalidad de «dar para recibir».

## **Realidad n.º 2: Todos los negocios implican un riesgo**

Desafortunadamente, una pequeña pero muy peculiar porción del hipotálamo también supervisa, controla y analiza esa poderosa emoción conocida como temor. Equilibramos y medimos el placer y el temor, el beneficio y el sacrificio, y todas las acciones que es probable que produzcan una u otra emoción. Lo hacemos de un modo constante, a menudo a niveles subconscientes.

Si bien estamos dispuestos a dar recomendaciones, éstas también representan un riesgo potencial. Cuando hacemos una recomendación, estamos dando prestada la confianza que hemos establecido con el receptor a la persona o compañía que recomendamos.

Desde luego, el grado del riesgo varía de acuerdo con la magnitud de la recomendación requerida. Por ejemplo, hay más riesgo en recomendar un buen contable a un amigo que en recomendar un lugar para una auténtica comida tailandesa. Sin embargo, a medida que profundicemos en las estrategias y tácticas de algunas recomendaciones del

mundo real, usted verá que desarrollar confianza para un marketing eficaz reduce el temor y el riesgo de una recomendación en cualquier situación.

La manera más segura de eliminar el riesgo es desarrollar un negocio o producto que conecte con los clientes a nivel tanto lógico como emocional.

O, como expresó Fred Reichheld, el autor de *The Ultimate Question* [*La pregunta decisiva*, Deusto, Barcelona, 2007], a nivel del cerebro y el corazón.

La gente toma decisiones acerca de las empresas que recomienda del mismo modo que toma decisiones sobre una compra. Simultáneamente, sopesamos si algo es asequible y apropiado, si satisface una necesidad (el aspecto cerebral) y si nos hará quedar bien o disfrutar (el aspecto emocional). Si el aspecto emocional es muy poderoso, usted puede racionalizar y destacar lo que en otras circunstancias sería una limitación lógica, como un precio excesivo.

La mayor parte de las empresas se centra en los elementos lógicos —el precio, las características, las ventajas, un resultado deseado—, mientras ignora los beneficios emocionales que son esenciales para la experiencia integral del cliente.

Las personas no se emocionan ni se apasionan por un producto corriente, un resultado satisfactorio o un precio justo. Ellas hablan de las cosas que las sorprenden o las hacen sentir bien consigo mismas. Y eso elimina la sensación de riesgo que podrían haber tenido al hacer negocios con esa firma.

Tener una buena solución no es suficiente. Los comentarios positivos acerca de las empresas constituyen una

buena solución en una experiencia total que estimula, complace o sorprende al cliente, y lo motiva a hablar voluntariamente de su experiencia.

Nona Jordan ([Biznik.com/members/nona-jordan](http://Biznik.com/members/nona-jordan)), coach personal e instructora de yoga en Italia, me contó su historia acerca de una sorprendente experiencia que tuvo: «Antes de las vacaciones, pedí a Fabeku un cuenco sonoro tibetano. Más tarde, durante las vacaciones, consulté mi correo electrónico, y descubrí un mensaje de agradecimiento realmente maravilloso, en el que Fabeku me decía que había enviado el cuenco. Además de eso, elogió mi sitio web y dijo algunas cosas que indicaban que realmente había visitado mi sitio, y que me hicieron muy feliz.

»Cuando recogí el paquete y lo abrí en el aparcamiento, incapaz de esperar para ver el cuenco, ¡imagine mi sorpresa y mi placer absoluto cuando lo primero que vi fue una tarjeta escrita a mano! Mientras desenvolvía excitada el paquete, descubrí una cajita de incienso. ¡Qué maravilla! Además, para hacerlo aún más asombroso, el cuenco estaba envuelto como un regalo, y, en realidad, todavía no puedo dejar de sonreír abiertamente.»

### **Realidad n.º 3: Nadie habla de las empresas aburridas**

Para un episodio de *Duct Tape Marketing*, entrevisté al extraordinario filósofo del marketing Seth Godin, autor de libros como *Purple Cow* y *The Dip*. Conversamos sobre las recomendaciones y las comunicaciones verbales y,

en su típico estilo, compartió conmigo esta profunda reflexión.

«Si el mercado no está hablando de usted —dijo—, seguramente hay una razón. La razón es que usted es aburrido, y probablemente lo es a propósito. Tiene precios aburridos porque eso es más seguro. Está ubicado en un lugar aburrido porque hacerlo en otro sitio sería una locura. Tiene productos aburridos porque eso es lo que el mercado desea.»

El autor y conferenciante Scott Ginsberg da motivos para que hablen de él todo el tiempo.

Si usted se encuentra con Ginsberg en un salón atestado de gente, es muy probable que le parezca una persona sencilla, cortés, amable y dinámica. Quizá lleve puestos unos vaqueros desteñidos, sandalias, y un peinado intencionalmente descuidado similar al que usan en estos días los jóvenes de veintitantos años. A primera vista, no hay nada extraordinario en Ginsberg, excepto que a donde él va la gente lo sigue.

En las cenas, en el aeropuerto, en una reunión, esperando en la fila de la cafetería o en el autobús, siempre sucede lo mismo. Esto empieza con una mirada, luego quizás unas palabras al oído a un amigo y, finalmente, las personas se acercan a Ginsberg y dicen algo como: «Hombre, lleva una etiqueta con su nombre».

En efecto, lleva una etiqueta en su abrigo: «Hola, mi nombre es Scott». Y empieza la conversación.

Scott ha desarrollado una empresa simplemente a partir de una cosa: usar una etiqueta con su nombre cada día durante más de ocho años, hasta la fecha.

De acuerdo con el relato de Ginsberg, fue a un acto

social en la Facultad, donde se les pidió a los asistentes que usaran etiquetas de identificación. Después de eso, volvió a su empresa pero olvidó quitarse su etiqueta de identificación. (¿Acaso no nos ha pasado a todos alguna vez?)

Ginsberg descubrió que la etiqueta con su nombre lo hacía más accesible. Al usarla, se destacaba y atraía la atención. De modo que decidió seguir usándola, e hizo de ella su principal elemento de identificación personal.

Hoy, Ginsberg habla para miles de empresas y empresarios acerca de la accesibilidad, un tema sobre el que también ha escrito ocho libros. Es muy eficaz en lo que hace y por eso la gente lo sigue contratando. Pero el arma secreta de la recomendación de Ginsberg es que las personas no pueden dejar de hablar sobre su compromiso de usar la etiqueta de identificación cada día durante el resto de su vida. Esto es simplemente admirable.

Para desarrollar una empresa o profesión basada principalmente en las recomendaciones, antes debe descubrir o crear algo notable acerca de usted o sus productos, algo que haga hablar a la gente, que la obligue a hablar de usted a los otros. ¡No es fácil recomendar a una persona, producto o compañía aburrida!

Ginsberg es muy recomendable porque ha encontrado una manera de diferenciarse claramente de sus competidores. La gente no puede dejar de hablar de él.

#### **Realidad n.º 4: La constancia desarrolla confianza**

En sus conferencias, Scott Ginsberg a menudo relata historias de personas que se sintieron tan amenazadas por

su etiqueta de identificación que realmente deseaban atacarlo. Hubo personas que le lanzaron insultos o le arrancaron la etiqueta de su abrigo. ¡Incluso recibió correos electrónicos con amenazas de muerte por usar su etiqueta de identificación! (Obviamente, de personas que no ingerían suficiente ketchup en sus dietas.)

La próxima vez que usted vea a Ginsberg, le invito a despegar (suavemente) la etiqueta de su abrigo (no hay problema: lleva otra en su chaqueta y otra en su camisa). Y sólo en caso de que su grupo necesite presentarlo en su próxima fiesta junto a la piscina, lleva su nombre permanentemente tatuado en su pecho. Así pues, está comprometido con su marca y con su principal estrategia de recomendación.

Ginsberg añade a esta ecuación un incuestionable compromiso con lo que lo diferencia: su factor de locuacidad constante.

Se requiere muy poco para crear este truco publicitario semanal en un esfuerzo para conseguir que hoy la gente hable de usted. Pero la recomendación es un juego a largo plazo; no es un hecho fortuito sino bien planeado, una maratón calculada con precisión. La repetición, la constancia y la autenticidad desarrollan confianza y son las herramientas básicas de las recomendaciones. Las personas pueden advertir cuándo usted está intentando llamar la atención sin motivo alguno, o es tan poco auténtico que eso no le hace sentirse bien consigo mismo ni con las personas asociadas a su empresa.

El compromiso con una diferencia notable demuestra que esto no es un truco publicitario.

## Realidad n.º 5: El marketing es un sistema

Básicamente, una empresa que funciona muy bien es un conjunto de sistemas y procesos. El marketing es un sistema, las finanzas son un sistema y la gestión es un sistema. Si usted sigue esta línea de pensamiento, entonces dar recomendaciones es una serie de procesos dentro del sistema global de marketing. Sin embargo, las objeciones más comunes que oigo cuando sugiero aplicar un enfoque sistemático para generar recomendaciones —yo no merezco recomendaciones, me siento ridículo pidiendo recomendaciones, mis padres me dijeron que no es apropiado suplicar por negocios— son otras maneras de decir: «Realmente no me puedo imaginar por qué alguien querría hablar de mi empresa». Esto parece más una falta de fe en uno mismo que una razón.

He escuchado excusas como éstas fundidas bajo la luz brillante de un sistema de generación gradual de recomendaciones, basado en una comprensión total del valor que usted aporta y que incluye la cooperación de los clientes y socios para transmitir ese valor a los otros. Usted debe aceptar el verdadero valor que su organización produce y desarrollar un sistema de recomendaciones que le permita aprovechar lo mejor de usted en cada oportunidad.

Si bien algunas personas pueden considerar un «sistema» como una herramienta para superar las anormalidades del proceso, este libro le mostrará cómo su sistema de recomendaciones será esencial para poner su cerebro y su meta en funcionamiento.

Ivana Taylor dirige una compañía llamada DIY Marketers y, de acuerdo con lo que ella misma admite, es una

persona lamentablemente tímida. Ser tímido y pedir recomendaciones no marchan normalmente de acuerdo. Taylor hizo algún examen de conciencia estratégico y comprendió que pedir una recomendación a un cliente parecía algo demasiado personal, de modo que no lo hizo. Por desgracia, había tenido éxito en identificar un estrecho nicho de mercado, y sabía que su empresa podría abordarlo basándose en su habilidad para conseguir recomendaciones de los clientes satisfechos. En realidad, no había otra forma de marketing o publicidad que le permitiera presentar su negocio ante los consejeros delegados clave en su área escogida.

La solución de Taylor fue valerse de sus años de experiencia en la consultoría con empresas sobre la creación de procesos de productividad. Estableció una serie de procesos que podían regularse por sí mismos como un piloto automático. Ahora, cuando un consejero delegado llega a ser cliente, empieza a recibir automáticamente una serie de comunicaciones que resumen su proceso de trabajo mediante recomendaciones. Dado que ella deja que sus procesos hagan la tarea, empieza a tener menos problemas con pedir recomendaciones, o con ser rechazada por un cliente en perspectiva. En consecuencia, ha vencido su temor, pide recomendaciones en forma constante, y ha aumentado considerablemente el número de recomendaciones y de clientes que ha empezado a recibir.

Me he encontrado con muchas personas que comparten esta misma creencia. Si usted cree que pedir recomendaciones es como suplicar para hacer un negocio, usted tiene un problema personal. Una de las maneras de abrirse paso es a través de un sistema que impulse a los otros a

promocionar voluntariamente su persona (la de usted) y sus productos (los suyos) por las propias razones de ellos.

Pero si usted no está suficientemente seguro de su valor o de sus productos para esperar que sus clientes hagan voluntariamente el esfuerzo de recomendarlos, entonces hay pocas probabilidades de contar con un flujo constante de recomendaciones. Esperar recomendaciones no se refiere a usted; significa conseguir lo que es posible del cliente. Encuentre una manera de liberarse de los sentimientos personales de orgullo o inseguridad y póngase a trabajar en la creación de un sistema inteligente que esté concentrado en obtener resultados para sus clientes.

He aquí algo realmente mágico: en el caso de Ivana Taylor, superar su temor personal de pedir recomendaciones a través del uso de un sistema le permitió ser más auténtica y accesible para sus clientes. Un componente importante de su sistema de recomendaciones fue la formación de mesas redondas que reunieron a sus clientes para comunicarse y desarrollar recomendaciones entre ellos.

Por lo tanto, no se equivoque respecto al concepto del sistema. A medida que diseñe e implemente su sistema integral de recomendaciones, descubrirá que no hay un único sistema de aplicación universal. De hecho, esta es la limitación de gran parte de lo que hemos enseñado sobre el tema de las recomendaciones. Los expertos intentan meter a todos en el mismo saco y les aconsejan dar los mismos pasos para generar recomendaciones.

Quizás ha intentado usted desarrollar algunas técnicas de recomendación o comunicación verbal, para luego descubrir que no son apropiadas para usted, o usted para

ellas. Finalmente, de uno u otro modo, es posible que tenga que abandonar la idea.

En este libro presentaremos un marco —que comienza con el establecimiento de las realidades abordadas en este capítulo—, un conjunto de estrategias globales, herramientas de alta y baja tecnología, y una metodología para encontrar su perfecto sistema de recomendaciones. También proporcionaremos una serie de ejemplos tácticos específicos en un esfuerzo para ayudarle a diseñar el único sistema que le producirá los resultados que usted desea, porque este es el único sistema de recomendaciones diseñado por y para usted y para nadie más.

De hecho, el sistema ideal de recomendaciones, basado en una estrategia que motive a la gente a hablar voluntariamente de la empresa de usted, puede eliminar la necesidad de pedir nuevamente recomendaciones.

## **La realidad más trágica de las recomendaciones**

Antes de seguir adelante, deseo compartir algo que me parece asombroso acerca de este proceso de recomendación. En la etapa de preparación para escribir este libro, conduje una encuesta informal de varios miles de propietarios de pequeñas empresas. No me sorprendió descubrir que el 63,4 por ciento de los encuestados pensaba que más de la mitad de sus negocios provenía de recomendaciones. Pero el 79,9 por ciento de ese mismo grupo admitió que no tenía sistema alguno, de ningún tipo, para generar recomendaciones.

Esto es algo desconcertante. ¿Cómo puede un propie-

tario de empresa saber que la comunicación verbal es tan poderosa y luego hacer tan poco para sacar provecho de ella?

Considere esta respuesta directa de un participante en la encuesta, y la promesa de lo que yo llamo recomendación accidental llega a ser un poco más fácil de formular y analizar:

Tenemos dificultades para obtener y pedir recomendaciones de nuestros clientes. Cuando las solicitamos, nos dicen: «Lo tendré en cuenta». Cuando intentamos ofrecer un incentivo, tampoco obtenemos nada. ¡Por esa razón, simplemente no las pedimos! ¡Creo que conseguir recomendaciones de los clientes satisfechos sería más fácil!

En esta encuesta se les preguntó a los participantes cuál era el obstáculo para dar o conseguir recomendaciones. Las respuestas incluyeron «temor», «desesperación» y «no pensar en pedir», para nombrar algunas. Pero la verdadera razón es una representación multifacética de la más trágica realidad empresarial.

Usted sabe hasta qué punto puede ser poderosa la recomendación, pero no está haciendo nada importante para que lo recomienden. O, si lo está haciendo, carece de un enfoque sistemático y auténtico para estimular las conversaciones, atraer y educar a los clientes potenciales, y convertir esas recomendaciones en clientes.