

Por Ney Díaz

Don Peppers

CONSTRUYENDO
CONFIANZA
EN LA
ERA SOCIAL



A estas alturas, Don Peppers no necesita muchas presentaciones. Simplemente, es uno de los principales expertos mundiales en estrategias de gestión de las relaciones con el cliente. Bastaría decir que cuando los medios sociales no eran ni un sueño en la mente de unos pocos, Don Peppers, junto a su socia y coautora Martha Rogers, profetizaba un futuro en el que, gracias a las tecnologías, los clientes tendrían todo el poder, y las únicas empresas exitosas serían las que tuviesen la capacidad de conectar emocionalmente, crear comunidades y establecer diálogos directos (*one to one*) con sus clientes.

Peppers es un destacado estudioso, consultor, líder de pensamiento, conferencista y autor. Junto a la Dra. Rogers, a quien tuvimos el privilegio de entrevistar en exclusiva para **GESTION** (ver edición abril-junio 2011 en www.gestion.com.do), es fundador de The Peppers and Rogers Group, la consultora líder mundial en estrategias de gestión y vinculación de clientes. El Instituto Accenture para el Cambio Estratégico lo incluyó en su lista global de los "Top 100 Business Intellectuals", el *Times of London* lo ha incluido en su listado de los "Top 50 Business Brains," y el Chartered Institute for Marketing del Reino Unido lo considera uno de los 50 pensadores de *marketing* y negocios más influyentes de la actualidad.

El brillante dúo Peppers y Rogers ha escrito nueve libros, seis de ellos best sellers, que han marcado hitos. Su libro más reciente, *Extreme Trust: Honesty as a Competitive Advantage* (Confianza extrema: la honestidad como ventaja competitiva) argumenta que los clientes, gracias al poder y alcance de las redes sociales y a una mayor transparencia, esperan que las empresas y organizaciones con las que interactúan sean dignas de confianza y que protejan proactivamente los mejores intereses de sus clientes y empleados. A esta confianza proactiva Peppers y Rogers la llaman "trustability".

Esta entrevista exclusiva a Don Peppers era una cita pendiente que por fin se concretizó. Esperamos que las estrategias e ideas que ha compartido con **GESTION** sean de utilidad e interés para nuestros lectores.

G ¿Qué estrategias deben las empresas seguir para mantener su reputación de ser proactivamente confiables?

En nuestro libro, Martha Rogers y yo presentamos varias estrategias para construir y mantener la reputación de confiabilidad proactiva (*trustability*). El mundo está más interconectado y transparente que nunca. La confianza de los clientes es, por lo tanto, mucho más importante para las empresas, y cada vez es más importante. Para resumir las estrategias que compartimos en nuestro libro, si una empresa desea ser vista por sus clientes como proactivamente confiable, debe:

- **Mostrar humanidad.** Una empresa siempre debe actuar con sus clientes de la única manera que un ser humano actuaría con otro. Los humanos tienen empatía y los humanos son falibles. Para tener empatía, una empresa debe ver las cosas desde la perspectiva del cliente, tratando a los clientes diferentes de manera diferente y demostrando que tiene buenas intenciones genuinas hacia ellos. Y en cuanto a la falibilidad, solo piense esto: las empresas ya son falibles de por sí. Todo lo que tienen que hacer para mostrar su humanidad es admitirla de vez en cuando.
- **Pensar a largo plazo.** Usted no puede ser proactivamente confiable si está totalmente enfocado en el corto plazo. Los clientes son el mecanismo para vincular las acciones a corto plazo con el valor a largo plazo. Si usted no tiene la habilidad de aceptar el largo plazo, entonces ni siquiera piense intentar ser más proactivamente confiable porque eventualmente su aritmética errónea y sus métricas descentradas le harán fracasar.
- **Ser competente.** Usted tiene que ser competente en cuanto a sus productos y sus clientes. No solo tiene que tener calidad de producto y servicio por lo menos a la par con la de sus competidores más cercanos, sino que también debe ser capaz de tratar a los clientes diferentes de manera diferente, monitorizar y mantener la lealtad de los clientes y mantener relaciones individuales con cada cliente que se fortalezcan con cada interacción.
- **Compartir.** Las personas disfrutan contribuir con los demás y si usted desea ser proactivamente confiable, su negocio también tiene que compartir. Así que, comparta sus ideas, su tecnología y su información. Haga que su propiedad intelectual esté más libremente disponible para estimular la innovación. Confíe en los demás igual como usted quiere que los demás confíen en usted. Y recuerde: usted solo puede utilizar y aprovechar el poder de la producción social con confianza, no con dinero.
- **Respetar la evidencia.** No administre guiado solo por su buen juicio, sino que apóyese y confíe en la evidencia. Evalúe la información en términos de su objetividad y exactitud. Y tome los pasos necesarios para lidiar con la inevitabilidad de eventos aleatorios o fortuitos: preste más atención a los números y a las mejores prácticas estadísticas, y planifique con mucho más cuidado las alternativas y escenarios múltiples.

G | **¿Cómo pueden las empresas recuperar y mantener la confianza de sus clientes luego de haberla perdido?**

Académicos que han estudiado la confianza para aprender cuáles condiciones la fomentan o la desalientan, cómo se quiebra y cómo puede ser restaurada, han descubierto lo siguiente:

- Lo primero que debe hacer para restaurar la confianza, cuando esta se ha perdido por un comportamiento no confiable, es, sencillamente, pedir disculpas. Los clientes pueden perdonar la incompetencia si usted reconoce y acepta como tal su comportamiento ineficiente, y si usted dice claramente cómo están corrigiendo sus procesos para asegurarse que no vuelva a suceder. Un consejo: si usted se disculpa, hágalo sin excusas. No diga: “Pero usted tiene que entender que...” o “No fue nuestra culpa totalmente.” Solo diga: “Nos equivocamos, lo sentimos, no volverá a suceder”.
- El buen comportamiento es la única y más efectiva manera de restaurar la confianza luego de un episodio de pésimo comportamiento o de una actuación no confiable. Aunque prometer que el comportamiento mejorará realmente acelera el aumento de la confianza, las acciones confiables por sí solas son igualmente de efectivas en el largo plazo.
- Aunque la confianza perdida por mal comportamiento usualmente puede ser restaurada luego de un periodo de buen comportamiento, cuando se viola la confianza tanto con mal comportamiento como con afirmaciones engañosas, esta nunca se recupera. En otras palabras, la incompetencia puede ser perdonada, pero la bajeza de carácter es un defecto fatal.
- Curiosamente, las investigaciones también han mostrado que tener un contrato vinculante y obligatorio probablemente debilita la confianza de un cliente o socio de negocios. Las personas que utilizan contratos vinculantes hacen juicios situacionales en vez de personales cuando evalúan la confiabilidad de la otra parte. (Es irónico que los contratos sean la antítesis de la confianza. Pensamos que todavía son importantes en muchas situaciones, principalmente cuando obligan a todos a articular y aclarar exactamente lo que cada una de las partes quiere decir. Sin embargo, toda la jerga legal no le protegerá de la mala voluntad genuina).

Esta lista cubre todas las cosas que los académicos dicen que usted debe considerar a la hora de decidir cómo recobrar la confianza perdida de un cliente, y, en general, son una mezcla de buenas intenciones seguidas de comportamientos competentes. Pero lo interesante de todo esto es que si usted desde el principio hizo el esfuerzo de crear una compañía basada en ganarse la confianza de sus clientes, usted ya ha recorrido la mitad del camino.

G | **¿Qué es la Era de la Transparencia? ¿Cómo influyen los medios sociales en la transparencia y en la manera en la que las empresas hacen negocios?**

Una de las más importantes implicaciones de un mundo cada vez más interconectado es el elevado nivel de confianza y de ser dignos de confianza que esperamos de los demás. El hecho es que la confianza se está convirtiendo en un atributo esencial de la cultura humana porque el mundo se está haciendo más transparente. Mientras más interacciones tengamos, más transparentes se volverán las cosas. Desde WikiLeaks a la Primavera árabe al técnico de televisión por cable durmiendo en el sofá de un cliente o a los manejadores de equipaje de una línea aérea maltratando las maletas, las personas se enteran rápidamente de lo bueno o malo que sucede. La transparencia aumenta el costo de ocultar la verdad. La interactividad cada vez más eficiente expone las verdades que alguna vez fue barato ocultar.

G | **¿En qué punto se conectan el CRM y los medios sociales?**

Debido a que las tecnologías de medios sociales están conectando a la raza humana mucho más que nunca, las relaciones son más importantes que nunca –no solo las relaciones entre una empresa y sus clientes, sino las relaciones entre las personas que trabajan en una empresa, entre los que colaboran para resolver un problema, entre las conexiones en una red social o entre los miembros de nuestra sociedad en general.

Las relaciones son interactivas y requieren que escuchemos. Ya sea con clientes, empleados o parejas, las relaciones siempre implican dar y recibir. Cada parte debe escuchar al otro. En vez de crear algoritmos y hojas de cálculo para decidir cuáles son los clientes más y menos valiosos para usted, diseñe algunas “preguntas doradas” para sus clientes para que usted pueda escuchar mejor lo que ellos dicen que necesitan realmente.

Las relaciones también involucran pensamiento a largo plazo. El pensamiento a corto plazo es quizás el problema más amenazador para los ejecutivos (y políticos). Las relaciones no se construyen de la noche a la mañana:



necesitan tiempo para hacerse fuertes. Para una empresa, los clientes son un mecanismo que unen las acciones a corto plazo con el valor a largo plazo porque los clientes tienen memoria y la forma en que usted los trate hoy afectará cuánto valor ellos crearán para usted mañana.

G **¿Cómo y por qué las tecnologías interactivas, especialmente los medios sociales móviles, están allanando el camino para nuevos modelos de negocios?**

Las tecnologías móviles y sociales nos empoderan enormemente, especialmente cuando se les considera juntas al mismo tiempo. Gracias a estas nuevas tecnologías, usted tiene acceso a la información del mundo 24-7. Usted nunca está lejos de las opiniones o recomendaciones de sus amigos y de las otras personas en quienes usted más confía. Y las empresas siempre tienen conexiones directas con sus clientes actuales y potenciales.

Por lo tanto, los modelos de negocios que toman en consideración estas nuevas capacidades pueden prosperar y muchos nuevos modelos de negocios están surgiendo.

- Los negocios que se basan en las opiniones y reseñas de los clientes (como Amazon, eBay y Yelp) son comunes hoy día.
- En el futuro, las opiniones serán más robustas gracias a los “filtros sociales”. Usted será capaz de ver solo lo que sus amigos, colegas o conexiones sociales han dicho, o quizás lo que los amigos de sus amigos dicen. La GraphSearch de Facebook es un ejemplo temprano de esto – imperfecta, pero se está acercando a la meta de que las opiniones sociales estén disponibles en todo momento y lugar.

Y compañías con modelos de negocios existentes se verán amenazadas por estas nuevas tecnologías. La práctica de *showrooming* se está extendiendo. Por ejemplo, una clienta va a una tienda, mira los productos y luego usa su teléfono móvil para buscar mejores precios y hacer la compra en línea, usualmente a un competidor.

G **¿Qué pueden aprender las empresas acerca de la forma en que los clientes, específicamente los de las Generaciones Y y Z, están usando los medios sociales?**

Los clientes valoran las opiniones de sus amigos más de lo que valoran la publicidad. Esto es especialmente cierto en los jóvenes adultos representados por la Generación Y y la Generación Z. Tal y como ha dicho el escritor de ciencia ficción William Gibson: “El futuro ya está aquí. Solo que no está uniformemente distribuido todavía.”

Así que si usted quiere ver cómo se usaran los medios, cómo se obtendrá la información en el hiperinteractivo futuro impulsado por los medios sociales, mire por encima del hombro de un adolescente. Usted verá lo siguiente:

- Exigen respuestas y acciones instantáneas. Olvídense del ciclo noticioso porque la información en los medios sociales viaja a la velocidad de Twitter. Si usted no presta atención a los sentimientos y comentarios sociales 24-7, entonces ni se moleste en tratar de participar en la discusión.
- Valoran la autenticidad mucho más aún que sus padres. No sienten ningún respeto por la publicidad. Para esta generación, la publicidad es algo arcaico.
- Pueden tolerar la imperfección. Desde mensajes de texto a comentarios en línea a fotografías embarazosas, el mundo social está lleno de faltas ortográficas, meteduras de pata y errores. No se preocupe, la vida continúa. ¡Lídie con ello!

G **Para una empresa, ¿cuáles son los beneficios de participar en los medios sociales?**

Existen varios beneficios que una empresa puede derivar de participar en los medios sociales:

- **Interacción con los clientes.** Los clientes que están comprometidos con interactuar con una marca son más propensos a comprar y recomendar, y, generalmente, son menos costosos de servir que otros clientes no comprometidos.
- **Menciones en las redes.** Las discusiones boca a oído acerca de una marca generalmente son beneficiosas. Pero las recomendaciones son más valiosas cuando provienen de clientes con conocimiento y autoridad. Estudios han demostrado que los prescriptores más valiosos de una marca muchas veces no son los que más compran.
- **Perspectivas de los clientes.** No podría haber una herramienta más efectiva, precisa y útil para la retroalimentación de la voz del cliente y su perspectiva que los comentarios voluntariamente ofrecidos por sus propios clientes (y los clientes de sus competidores) en los canales de los medios sociales.
- **Corrección de los problemas.** Monitorizar el espacio social buscando las menciones de su marca y categoría pueden ser muy útiles en la detección temprana de problemas para buscarles

remedios rápidos. Comcast, Carphone Warehouse, Walmart y muchas otras marcas (especialmente minoristas) han hecho de la monitorización de los medios sociales una verdadera ciencia para anticiparse a las quejas de los clientes y actuar antes de que se intensifiquen.

- **Servicio de la multitud.** Muchas marcas, particularmente para productos complejos que son difíciles de instalar o usar, se han dirigido a las herramientas de los medios sociales para posibilitar que sus propios clientes provean consejos y asesoramiento de servicio a otros clientes. Algunas empresas ya no contestan las preguntas que sus clientes les hacen en línea, sino que dependen de las respuestas voluntarias de otros clientes y solo supervisan que esas respuestas sean correctas y precisas.
- **Mejora en los resultados de búsqueda.** La sola existencia de conversaciones generadas en los medios sociales acerca de una marca a menudo mejoran los resultados de búsqueda. HP, por ejemplo, descubrió que unas de sus marcas pasó de no aparecer en lo absoluto en la primera página de una búsqueda por *keyword* (palabra o término clave de búsqueda) a dominar esa página, basándose únicamente en todo el ruido generado por el lanzamiento de una plataforma de discusión con los clientes.

G | ¿Cuáles son algunas buenas prácticas para usar canales de medios sociales para crear mejores relaciones con los clientes?

En cuanto a las mejores prácticas, una de las más importantes es estar conscientes de la aguda división en las mentes de muchas personas entre lo que es apropiado en el dominio social versus el dominio comercial. En una conferencia reciente en Europa, por ejemplo, escuché a dos ejecutivos de Euro Disney decir a la audiencia que su compañía había aprendido que debe operar bajo reglas completamente diferentes cuando interactúa “socialmente” con un cliente. Hacer ofertas de ventas cruzadas, descuentos y otras promociones a los suscriptores de boletines electrónicos estaba bien, pero cuando intentaron hacer esas mismas ofertas a los amigos de Facebook de uno de los muchos personajes de Disney, un gran número de amigos se ofendió. De hecho, haber realizado esas ofertas generó tanta retroalimentación negativa y mala voluntad que resultó peor que si no hubiesen hecho ninguna campaña de mercadeo.

Ciertamente, esto no le sucede a todas las campañas de medios sociales, pero es muy probable que suceda cuando su empresa cruce la no oficial, pero muy marcada línea que divide lo que las personas consideran actividades “sociales” y “comerciales”.

Podemos visualizar el problema con un ejemplo del mundo real. Supongamos que usted se encuentra con un amigo y este le pide un favor. Su hermana acaba de salir de la universidad y está tratando de trabajar como consultora. Ya que usted trabaja en una firma consultora grande, él se pregunta si usted podría coordinar una entrevista para su hermana. Usted le contesta que estaría feliz de coordinarla.

Pero ¿qué sucedería si su amigo le dice que le pagará US\$100.00 si su hermana consigue la entrevista y otros US\$500.00 si ella obtiene el trabajo en su firma? ¿Acaso esto no lo ofendería a usted? Usted podría pensar que quizás él no es su amigo después de todo. Esta realmente no es la forma en que los amigos se hacen favores.

A medida que su firma acelere y aumente su presencia en los medios sociales, usted deberá tener en mente las diferencias muy grandes entre cómo interactuamos en el dominio comercial versus el dominio social. A menudo no pensamos en esas diferencias, pero esta historia demuestra perfectamente qué tan obvias son para los demás. No es que no les ofrezca pequeños premios a sus clientes vía los medios sociales, pero tiene que pensar muy cuidadosamente qué y cómo está comunicándoselo a ellos.

G | ¿Por qué las interacciones personalizadas y relevantes son clave para la supervivencia de las empresas en el mercado competitivo de hoy?

Cada vez que un cliente recibe un excelente servicio por parte de un minorista en línea como Amazon o Zappos, en los cuales su nombre y dirección y compras previas y preferencias de compra se recuerdan con facilidad, sus expectativas aumentan para el próximo minorista con el que interactúe, ya sea en línea o no. La competencia es el motor que impulsa una demanda continua de ofertas mejores, más rápidas, más seguras y más relevantes. Mientras más la tecnología permita interacciones personalizadas y relevantes, más los clientes las exigirán.

Es importante destacar que esto no es solo una ventaja competitiva pasajera que va a desaparecer tarde o temprano. Es una característica de oferta de producto o servicio que, cada vez más, los clientes dan por hecho. Así que, tal y como cualquier innovación globalmente aplicable –desde la producción en masa, a la estandarización de precios a la electricidad en el Siglo XX hasta la boletería computarizada, la presencia en línea y la accesibilidad móvil en el XXI- la habilidad de una empresa para comprometer e involucrar a un cliente en un diálogo individualmente relevante e interactivo, eficiente en costo, será estándar y obligatoria para todos los negocios futuros.