

Martha Rogers

Pautas para Competir en la “Era Social” y la “Economía de la Reputación”

Cuando iniciamos la entrevista con la Doctora Martha Rogers, jamás se nos ocurrió que procurando obtener información de valor para nuestros clientes y lectores recibiríamos una “guía paso a paso para el éxito” de los negocios en el actual entorno. Es que más que en una entrevista, al hablar con la Dra. Rogers nos sentimos en una sesión premium “one to one” (término creado por ella y su socio Don Peppers) donde, en cada una de sus respuestas se nos abría un infinito de posibilidades. Términos novedosos tales como “Era Social”, “Economía de la Reputación”, “Trustability”, “CRM Social” y “Experiencias”, cobran vida propia y total sentido en los labios de esta autoridad mundial y reconocida visionaria. Todo este despliegue de sabiduría no nos sorprende, pues la Dra. Martha Rogers y su socio Don Peppers, cual si fuesen oráculos, vienen desde los años noventa hablándonos de una época donde los clientes estarían totalmente empoderados y sobre el hecho de que las empresas que quisieran tener éxito debían tener una comunicación directa y sincera con estos. Y no sólo nos anunciaron esto sino que, más aún, nos enseñaron cómo hacer frente a esta realidad y ser exitosos.

Por Ney Díaz

Resumir el curriculum de la Dra. Rogers en un párrafo es todo un reto. La Dra. Martha Rogers es mundialmente reconocida como una de las principales autoridades en materia de gestión de las relaciones con los clientes y de la construcción de organizaciones centradas en los clientes. Esta autora de bestsellers y aclamada conferencista, es cofundadora de la exitosa consultora Peppers and Rogers Group, líder mundial en la gestión empresarial basada en el cliente. La visión y perspectiva de la Dra. Rogers, así como su detallado análisis de las prácticas globales de gestión, le han hecho valedora de múltiples reconocimientos a lo largo de su carrera. La revista Business 2.0 la ha nombrado como una de los 19 gurús más importantes de todos los tiempos. Es la coautora, junto a Don Peppers, de una serie de libros publicados en 14 idiomas y que han

alcanzado millones de unidades vendidas a nivel mundial. Ante el auge y la influencia hoy día de las redes sociales, así como de los demás componentes de la Web 2.0, los cuales han cambiando las reglas de juego en los negocios para siempre, y a su vez obligan a las empresas a mantener un diálogo constante con los clientes, no nos sorprende que la Dra. Rogers sea actualmente una consultora tan demandada por los ejecutivos del Global 1000 y del Blue Chip, a quienes ayuda a identificar sus clientes más valiosos, incrementar la satisfacción del cliente y mejorar el retorno de la inversión en las estrategias de comunicación One to One.

A continuación compartimos con ustedes esta entrevista “sin desperdicios” en exclusiva para GESTIÓN.



G - Durante años usted, junto a Don Peppers, nos ha enseñado acerca de una gran tendencia en los negocios: el traspaso del poder hacia las manos del cliente. Pero ahora, gracias a los medios sociales, este cambio es más evidente y dramático que el que cualquiera hubiese imaginado. ¿Le sorprendió a usted lo radical e intenso de este cambio? ¿Cuáles son las lecciones que podemos aprender de éste fenómeno?

M.R.: Cuando escribíamos nuestro primer libro, *The One to One Future* (El futuro uno a uno), publicado en 1993, la world wide web no existía aún. Cualquiera que diga que pudo prever la velocidad de este cambio estaría mintiendo. Las preguntas importantes ahora son: ¿Qué significa esto para los clientes? ¿Y qué significa para las empresas que les sirven y dependen de ellos? Ilustremos esto con un ejemplo: dentro de cinco años el número de clientes en todo el mundo que accedan a Internet desde teléfonos móviles superará el número de aquellos que accedan a la red desde sus computadoras. ¿Están las empresas preparándose para ello?

Estamos viendo a las empresas más exitosas cambiar de una actitud mental de proveer servicio al cliente – el cual vemos como un grupo de amistosos representantes de la empresa realizando actos de bondad – hacia una cultura basada en crear experiencias a través de la inducción del cliente, el uso del producto, la resolución de problemas y el deleite del cliente.

Las organizaciones deben acoger a los clientes empoderados de hoy día. Hacer esto significa comprender dónde, cuándo, y cómo los clientes quieren que se les comunique; cómo quieren comunicarse entre sí; y hacerlo relevante para cada cliente. Mantener una conversación coherente y consistente hoy día a través de un creciente número de canales es uno de los desafíos más difíciles.

En cuanto a la lección que podemos aprender del fenómeno de los medios sociales, deberíamos escuchar al personaje Alicia del escritor Lewis Carroll, quien dijo, “A veces creo seis cosas imposibles antes del desayuno.” Mantenga su mente abierta.

G - *Rules to Break and Laws to Follow* (Reglas para Romper y Leyes para Seguir) es el título del último libro escrito por usted y Don Peppers. ¿Compartiría usted con nosotros algunas “reglas para romper” y “leyes para seguir”?

MR - Las reglas para romper suenan engañosamente simples. Son las viejas formas establecidas de hacer negocios con las cuales crecieron la mayoría de las personas de negocios que trabajan hoy día, y mientras más exitosas hayan sido, más habrán dependido en seguir estas reglas para llegar al lugar donde están, haciendo más difícil aceptar que continuar adhiriéndose a estas reglas no será bueno ni para ellas ni para sus empresas. Pero hoy día, usted debe romper estas reglas:

REGLAS PARA ROMPER

Necesitamos dejar de hacer esto:

1. Contar con productos y servicios para crear valor para la empresa.
2. Tratar al dinero como si fuese su recurso más escaso.
3. Asegurarse de alcanzar sus números este cuatrimestre a toda costa.

REGLAS PARA SEGUIR

En nuestro libro introducimos doce “leyes para seguir”, pero solo voy a mencionar tres en esta ocasión, las tres que compensan aquellas “reglas que debemos romper”:

1. Trate a sus clientes como a su recurso más escaso. Las empresas tienen más canales de comunicación, nuevas patentes de productos, y acceso al capital, incluso durante una recesión, solo con unas pocas excepciones notables. ¿La única cosa con oferta limitada? Clientes que estén dispuestos a pagar por sus productos. Aún si usted tiene muchos clientes, existe un número finito de ellos, y ese número limita que tanto puede usted crecer.
2. Recuerde que solo los clientes, y solamente ellos, le pagan dinero. Nunca ha habido un producto, o territorio de ventas o empleado que le pague a usted dinero. Solo los clientes lo hacen. Eso significa que los clientes crean todo el valor de una compañía, y que, por definición, proveen la razón para todas las cosas que hacemos.
3. Acepte que todos los clientes crean todo el valor y que los clientes crean valor de dos maneras: ellos hacen dinero para usted ahora mismo, en este cuatrimestre, cuando le pagan más de lo que usted gastó en obtener las cuentas o negocios de esos mismos clientes durante ese mismo periodo. La mayoría de las empresas son bastante buenas midiendo y gestionando esto. Pero muchas empresas no se molestan en o no saben cómo medir ese segundo tipo de valor que los clientes crean - la valorización que es aumentada o disminuida hoy por la actual experiencia del cliente – valorización que, a pesar de ser creada o destruida hoy mismo por cosas, como la forma en que una queja fue manejada, que no aparecerán como un beneficio o como una pérdida hasta un período futuro. Las empresas que utilizan el ROC saben, por ejemplo, cuánta valorización sus ingresos actuales le está costando.

La idea detrás de romper viejas reglas y de establecer nuevas leyes es simple: los tiempos han cambiado y en una era de empoderamiento del cliente, innovación a la velocidad de la luz, compromiso de los empleados, foco en la cultura corporativa, y confianza universal, usted tiene que cambiar la forma en que piensa acerca de las decisiones y acciones que hace y toma todos los días.



G - “Trustability” (confiabilidad) es un concepto que escuché por primera vez de boca de su socio Don Peppers. ¿Qué es exactamente “trustability”? ¿Por qué es tan importante en el mundo de los negocios hoy día? ¿Cómo podemos crearla o construirla?

MR - Don Peppers y yo hemos estado trabajando en la idea de “trustability” desde hace tres años cuando nos dimos cuenta que las redes sociales traerían muchas opiniones al mercado de consumidores y que el coro de voces expondría inmediatamente cualquier hecho condenable por parte de las empresas. Cualquier cosa que cualquiera diga en la Internet acerca de su empresa es inmediata, omnipresente y permanente. La mejor defensa en un mundo como este es tratar a los clientes correctamente, día tras día tras día...

Según un reporte de Edelman, 75% de los encuestados dijeron que no hacen negocios con una empresa en la cual no confían. Y ahora no es suficiente ser “digno de confianza” y sencillamente hacer lo que usted dijo que iba a hacer. En cambio, ahora usted debe examinar su modelo de negocio, la cultura de su compañía, sus capacidades, y asegurarse de que está tratando a los clientes tal y como usted quisiera que lo trataran si usted fuese el cliente. Esto es “trustability” (confiabilidad) o la cualidad de ser digno de confianza proactivamente: desvivirse para asegurarse que la forma en que usted hace dinero está basada en lo que es mejor para los clientes.

La “trustability” es posiblemente el más importante activo que tiene una empresa, especialmente en una era de turbulencia económica. Considérela su secreto para el éxito en la Economía de la Reputación.

¿Cómo se gana? Necesitará dos cosas: buenas intenciones y competencias. Usted tendrá que actuar en el genuino mejor interés de sus clientes aún cuando ellos no estén prestando atención, y necesitará las habilidades para hacer lo que usted dijo que iba a hacer – para ejecutar bien y no cometer errores. En otras palabras: haga las cosas bien y haga lo que está bien. Peter Drucker llamó a estas dos últimas cosas “gerencia” y “liderazgo.”

G - En uno de sus escritos usted y Don expresaron: “Para ser exitosos en CRM usted debe saber cómo sus clientes son diferentes. Y los clientes son diferentes de dos maneras fundamentales: tienen diferentes valores para la firma y necesitan cosas diferentes de la firma. En muchas compañías, una gran cantidad de esfuerzo y de análisis se invierte en comprender quiénes son los clientes más valiosos, mientras que se le presta considerablemente menos atención a comprender que tan diferentes son los clientes en sus necesidades.” ¿Por qué cree usted que tantos años después todavía algunas empresas siguen siendo tan conservadoras cuando se trata de desarrollar en sus negocios un enfoque



profundo de CRM o incluso una cultura orientada hacia el cliente?

MR - Existen dos razones por las cuales las compañías no se adaptan a las obvias ventajas reputacionales y financieras de construir mejores relaciones con sus clientes:

- 1 No es algo a lo que están acostumbradas. No es lo que muchos ejecutivos de hoy estudiaron hace décadas en sus programas de MBA. No está en su conjunto de habilidades.
- 2 Requiere de nuevos procesos y de sistemas de tecnología y cultura corporativa. En otras palabras, es difícil. No es sorprendente que las compañías estén diferenciando por valor primero: por ese camino está la más obvia e inmediata recompensa financiera. El vínculo entre una meticulosa diferenciación por necesidades y la recuperación de la inversión requiere de analíticas más sofisticadas y mejoras de procesos, y puede ser más difícil para que las empresas lo hagan.

G - En octubre de 2010 vimos como incluso una compañía grande está sujeta al poder de los clientes. The Gap, la tienda minorista, que definitivamente debió haber realizado muchas investigaciones antes del lanzamiento de un nuevo logo, fue obligada a retirarlo casi inmediatamente luego de la enorme presión generada en los medios sociales. Y vemos situaciones similares cada vez más frecuentemente. ¿Cuáles son las lecciones más importantes que las empresas deben aprender acerca de historias como ésta?

MR - Involucre a sus clientes en sus decisiones. Ellos son, desde luego, la razón por la cual usted toma esas decisiones, y la opinión de ellos importa más que nunca. Lo que pasó con Gap no es todo malo - después de todo, ¡a sus clientes les gustaba el viejo logo! Pero este tipo de objeción le ha sucedido a otras empresas antes del papel preponderante de la Internet; considere el clamor público en contra de la New Coke que forzó a la Coca-Cola Company a dar marcha atrás. La diferencia ahora es la velocidad y la densidad de la expresión del punto de vista de los clientes.

Cuando los clientes pueden “hacer huelga” contra HSBC y cambiar la política de tarifas de una compañía, eso es algo poderoso. Por último, lo que las compañías deben hacer en este entorno es velar por los mejores intereses de sus clientes, y hacer lo correcto para ellos. Creando una forma justa de hacer negocios y haciendo más fáciles y mejores las experiencias de los clientes, día tras día, de una manera confiable, es lo que las empresas pueden aprender acerca del poder de las redes sociales. Los clientes son más inteligentes cuando están juntos que cuando están solos, y están juntos en línea mucho más que de lo que jamás han estado.

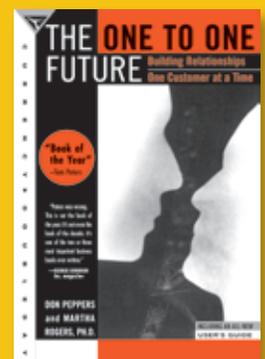
G - ¿Compartiría usted con nosotros algunos factores o consejos que los responsables de crear o implementar estrategias corporativas deban considerar para maximizar el potencial que la red 2.0 ofrece hoy día? ¿Cuáles nunca deberían olvidar?

MR - El CRM Social ha cambiado de “palabra de moda” a “herramienta imprescindible”. A continuación destaco algunas cosas acerca de las cuales todo gerente necesita pensar en el nuevo entorno de la Internet:

- El CRM Social no es una forma de usar los medios sociales para vender más cosas. Es una forma de participar en las conversaciones que los clientes están teniendo cada vez más entre si, y de aprender acerca de todos ellos y de cada uno de ellos en el proceso, como manera de construir relaciones más fuertes con los clientes.
- Asegúrese de que sus clientes puedan contactarlos acerca de un problema a través de cualquier medio que ellos elijan. Los clientes no quieren muchas elecciones. Ellos solo quieren lo que quieren. Eso significa productos, servicios, ofertas y comunicación. Ellos quieren mensajes relevantes para ellos. Y quieren usar el canal de comunicación que ellos quieren usar, no necesariamente el que usted quiere usar. Así que el envío de mensajes relevantes a clientes individuales que necesitan consistencia y acceso multicanal es esencial.
- Asegúrese que usted maneje asuntos, preguntas y problemas bien en cualquier canal. Nuestra investigación demuestra que los clientes que prefieren el e-mail reciben respuestas más lentamente que los que prefieren twitter. Eso necesita ser mejorado.
- Monitoree inteligentemente el análisis de sentimiento. Debido a que estaban manteniendo un ojo sobre el sentimiento de la gente, Stub Hub atrapó en tiempo real el declive del sentimiento en línea. Las personas con entradas para un estadio de béisbol llamaron para saber si un juego había sido cancelado por lluvia, y los oficiales del parque erróneamente les dijeron que si. Pero como el juego no fue cancelado por lluvia, las primeras solicitudes de reembolso fueron rechazadas por Stub Hub. Gracias a que la empresa pudo llegar al fondo de la situación antes de que el problema se les saliera de las manos, un gran problema fue evitado.
- Aloje en línea los comentarios que sus clientes están haciendo acerca de usted. De todas maneras ellos van a encontrar la manera de hablar entre si, así que lo mejor es que usted también escuche. Y usted también puede participar, siempre y cuando usted nunca finja ser un cliente o trate de controlar la conversación.
- Ayude a sus clientes a cuidarse entre ellos mismos a través del crowdservice, llamado también crowdsourcing (Nota de la traductora: tercerización masiva o subcontratación voluntaria). En muchos casos, se reciben mejores consejos de usuarios actuales del producto que de los entusiastas y bien entrenados representantes de servicio. Como beneficio adicional, sus costos de servicio podrían bajar ya que menos preguntas estarían llegando a su centro de contacto.
- Prepárese para satisfacer expectativas más altas de sus clientes. Ellos esperan que usted les sirva inteligentemente en cualquier canal, así como poder confiar en sus buenas intenciones hacia ellos.

G - ¿Qué es exactamente “Customer Centricity” (centricidad en el cliente)? ¿Por qué es tan importante? ¿Cuáles son los factores claves para crear una organización centrada en el cliente exitosa?

MR - Si usted piensa acerca de diferentes organizaciones, incluyendo la suya, observará un abanico de formas en que las empresas piensan acerca de cómo construir su éxito. Durante el apogeo de la era del mercadeo masivo – prácticamente todo el siglo XX – las empresas estaban muy orientadas al producto. Las compañías intentaban desarrollar buenos productos y luego encontrar clientes para esos productos. Ahora las nuevas tecnologías y las cada vez más altas expectativas de los clientes requieren que las empresas desarrollen buenos clientes y luego encuentren los productos apropiados para esos clientes. La orientación hacia el cliente significa interactuar con los clientes,





no hablarles. Significa coproducir con ellos, no solo forzarles los productos. Significa diferenciar a los clientes tratando a diferentes clientes de manera diferente, basándose en los diferentes valores que ellos tienen para usted, y en las diferentes necesidades que ellos tienen de usted.

Intente esto: piense acerca de todos los lugares en los cuales su empresa utiliza la palabra “producto”, tales como el título “gerente de producto” o la medida de la “rentabilidad del producto” o la idea de “desarrollo de producto”. Ahora, como un ejercicio intelectual interesante, sustituya la palabra “cliente” por “producto”, e imagine la implicación de “líneas de clientes”, y “gerente de clientes” y “rentabilidad de clientes” y usted podrá ver muy fácilmente cuál es la implicación de la orientación al cliente. En su centro está la aceptación del hecho de que los clientes que tenemos ahora, y los clientes que tendremos en el futuro, serán responsables de todo el beneficio que obtengamos.

G - Algunas empresas tienen miedo de abrirse a los medios sociales o de crear canales interactivos porque consideran que los haría demasiado vulnerables a la crítica o a los ataques a su reputación por parte de competidores poco éticos. ¿Cuáles son sus percepciones de este tema?

MR - Una amiga nuestra es CMO de una gran firma de productos de consumo que vende una familia de productos populares. Bien conocidos y bien recibidos en el mercado, los productos están muy bien evaluados por Consumer Reports y son reconocidos por su longevidad y fiabilidad. Sin embargo, ocasionalmente reciben quejas de clientes que intentan tomar como rehén a la empresa. Algo así como: “Tuve un problema y si no me envían US\$10,000.00, me voy a quejar de su producto en cuanto foro de Internet encuentre.”

Los abogados de la CMO le dijeron que era más fácil y más barato enviar el dinero y terminar con el asunto. Entonces tuvo un momento de iluminación. Dándose cuenta que no era justo que sus clientes buenos pagaran lo que equivalía a un rescate a esos vagos (y no se equivoque: cuando usamos el dinero de la empresa para pagar lo que sea, estamos obteniendo ese dinero de nuestros mejores clientes, ya que no hay ninguna otra fuente de beneficios), la CMO tragó en seco y dejó que la red social hiciera el resto. Uno de los quejosos cumplió su amenaza y se quejó en la Internet. Inmediatamente la queja fue ahogada por un coro de comentarios positivos de clientes leales que defendieron el producto y hasta sugirieron que el quejoso era un tonto que no podía leer instrucciones. Si usted les ofrece a sus clientes experiencias estupendas día tras día, les provee productos vanguardistas excepcionales y bien probados, cumple sus garantías y sus promesas, y recuerda cosas para sus clientes a la manera de una verdadera relación, ellos protegerán su reputación en un mal día. Usted no puede comprar ese nivel de lealtad. Usted tiene que ganárselo.

G - ¿Cuál será la “próxima gran tendencia” en los negocios, el futuro de la competencia?

MR - “Trustability”.

Tal y como esperábamos, la entrevista con la Dra. Rogers no tuvo ni una letra de desperdicio. Por esto la quisimos compartir tal cual la transcribimos. Y es que a la hora de ayudarnos a ser exitosos en el actual entorno cada consejo es demasiado importante...

