

PROBLEM
DRIVEN
RESEARCH

advanced series

Foundation

TECNOLOGÍA Y CRECIMIENTO

AÑO 2012 No. 05

Customer experience la empresa en su laberinto

IE FOUNDATION ADVANCED SERIES ON PROBLEM DRIVEN RESEARCH

ORACLE®

 ie foundation

El autor

Prof. Dr. Enrique Dans

Profesor de Sistemas y Tecnologías de la Información en IE Business School



Enrique Dans es Profesor de Sistemas de Información en IE Business School desde el año 1990. Tras licenciarse en Ciencias Biológicas por la Universidad de Santiago de Compostela, cursó un MBA en IE Business School, se doctoró (Ph.D.) en Sistemas de Información en UCLA, y desarrolló estudios postdoctorales en Harvard Business School. En su trabajo como investigador, divulgador y asesor estudia los efectos de la tecnología sobre las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto. Además de su actividad docente en IE Business School, Enrique desarrolla labores de asesoría en varias startups y compañías consolidadas, es colaborador habitual en varios medios de comunicación en

temas relacionados con la red y la tecnología, y escribe diariamente desde hace más de diez años en su blog personal, enriquedans.com, uno de los más populares del mundo en lengua española.

El escenario ha cambiado. Y con él, la forma de relacionarse con los clientes. La empresa sólo puede permanecer en el mercado si se adapta escuchando, conociendo y comunicando. Escuchando de forma inteligente a través de todos los medios por los que el cliente decide hablar de o con ella. Conociendo, más allá de la información transaccional, la información social. Comunicando sin notas de prensa, hablando con personas y como personas, y generando contenido que aporte valor y al que al que el cliente quiera suscribirse. Nuevos tiempos, nuevas herramientas, nuevas habilidades.

Si algo genera consenso entre los directivos hoy en la evidencia de que los escenarios que los que se desarrolla la actividad empresarial - y la social, y la personal, y todas las actividades en su conjunto - han cambiado por completo. Basta con mirar alrededor: cualquier joven de la llamada “generación C”, o “generation connected” posee características y valores que aquellos que no pertenecen a ella ven como extravagancias, casi con connotaciones próximas al trastorno mental. En realidad, la generación C, como tal, ni siquiera se define como generacional, como asociada a las personas nacidas en un intervalo de años determinados, sino como una forma de relacionarse con el fenómeno de la conectividad: las personas

de esa generación, independientemente de su edad, tienen la característica de no resistir la falta de conectividad. La ausencia de ancho de banda les hace sentirse incómodos, molestos, aislados. Cualquier experiencia, buena o mala, conlleva la necesidad de compartirla de manera inmediata: el compartir se convierte en una parte esencial de dicha experiencia, “si no hay foto, no ha pasado”.

No pretenda juzgarlos: más allá de su incompreensión y de sus prevenciones al respecto, lo que ocurre no es más que la lógica consecuencia de crecer en un entorno de conexión ubicua, permanente. Con todo lo que ello conlleva: los mensajes que originan tienen un potencial comunicativo muchísimo más elevado que cualquiera de las carísimas acciones y estrategias de marketing tradicional unidireccional que las empresas suelen desarrollar. La generación C mantiene conversaciones constantes sobre todos los temas, a todas horas, en una especie de murmullo constante que lo abarca todo. Si su empresa no está en la conversación, solo es indicativo de un problema. Y si lo está pero no contesta ni participa en ella con un diálogo genuino, hablando hablan como las personas en lugar de con mensajes vacuos y grandilocuentes, ese problema es todavía peor.



shutterstock

Los cambios que nos han traído hasta aquí

Al escenario en que vivimos actualmente no hemos llegado por casualidad. Hace poco más de una década, Larry Page y Sergey Brin abandonan sus programas doctorales en Stanford para fundar Google. La base de su desarrollo es un complejo algoritmo matemático que ordena las páginas web en función, fundamentalmente, del número de enlaces entrantes que reciben desde otras páginas. Un algoritmo social, alejado de las manos del propietario de la página para hacer más compleja y evidente su posible manipulación.

El impresionante éxito de Google se debe, simplemente, a la superioridad de un algoritmo social a la hora de calcular la relevancia. Nunca ha resultado tan evidente que el hombre es un ser social: aquello que nos parece relevante es precisamente aquello que más personas consideran relevante, y que deciden vincular asociado a un término específico. Tras el éxito de Google, podemos afirmar sin lugar a dudas que toda la web funciona como una web social, un hecho que, como veremos, va a condicionar toda nuestra estrategia. Todas aquellas acciones que tengan de una u otra manera una trascendencia en la web - cada día más, todas nuestras acciones - deben estar orientadas a maximizar ese algoritmo social.

El segundo gran cambio viene definido por una bajada radical de las barreras de entrada a la creación de contenidos de todo tipo. A finales de la década de los '90, la gran mayoría de la web era utilizada de manera predominantemente unidireccional: los usuarios adoptaban el patrón de uso conocido de la pantalla con la que tenían mayor familiaridad, la televisión, y consumían contenidos con la única diferencia de que estos eran fundamentalmente textos con pocas imágenes - el ancho de banda era aún escaso - y con un ratón en lugar de un mando a distancia. La producción de contenidos implicaba la programación en HTML, el uso de herramientas complejas o la gestión de recursos como el hosting que resultaban de comprensión difícil para el usuario medio, que salvo en casos aislados como los grupos de Usenet o Geocities renunciaba a la producción de contenido. Sin embargo, en un proceso que se inicia con el cambio de siglo, empezamos a ver la aparición de herramientas como Blogger, Flickr, YouTube, WordPress, Facebook o Twitter que generan una rebaja enorme de las barreras de entrada a la creación. Después de Blogger, todos los usuarios capaces de escribir pueden hacerlo en una página web gestionada de manera sencilla. Tras YouTube, todos podemos subir un vídeo

con poco más que arrastrar y soltar un archivo con nuestro ratón (y de hecho, lo hacemos con tanta fruición que generamos más de cien horas de vídeo cada minuto). Con Facebook, la complejidad de mantener una presencia en la web se reduce a rellenar un formulario. Y con Twitter, a escribir ciento cuarenta caracteres. ¿Cuánto pueden llegar a bajar las barreras de entrada? Realmente, poco más.

Espoleados por esa facilidad, los usuarios comienzan a crear contenidos de todo tipo. En diez años, la dimensión de la web pasa de los escasos cuarenta millones de usuarios de 1996 a los más de mil millones de 2006, y los sitios web pasan de doscientos mil, a más de cien millones. La fisonomía y naturaleza de la web cambia completamente, y encuentra a muchas empresas y a sus esquemas de comunicación completamente en fuera de juego.





El entorno actual: la conversación

Si algo caracteriza el entorno actual es la presencia constante de la conversación. La trascendencia de cualquier mensaje se evalúa en función de su repercusión en la web, hasta el punto que la histórica métrica de audiencias de televisión palidece frente a los llamados “trending topics” o “temas del momento” de Twitter. La facilidad con la que una persona puede expresarse en la red conlleva un uso prácticamente inmediato de las herramientas de la misma para compartir cualquier sentimiento: el consumo de un producto o servicio, una experiencia con una marca, etc. encuentran inmediatamente eco en la red. Con una característica, además, propia no de las redes, sino de la naturaleza humana: aunque no siempre es así, lo negativo tiende a llamar más la atención que lo positivo.

En un escenario así, la escucha activa por parte de las compañías resulta fundamental: las redes se convierten en “el nuevo número 900”, en el lugar donde cualquier pregunta, comentario, elogio o queja es compartido y convertido en objeto de conversación. No estar significa dar la espalda a opiniones valiosas, o a posibles problemas de reputación. Los comentarios negativos pueden provocar importantes daños a la marca, como puede hacerlo también el no mostrar una actitud proactiva orientada a la resolución de problemas. En menos de tres años hemos pasado de un escenario en el que muy pocas empresas tenían una página en Facebook o una cuenta de Twitter corporativa, a uno en el que disponer de ella y gestionarla de manera activa y estratégica con las herramientas y los principios adecuados supone prácticamente una necesidad.

Toda estrategia en la web social parte de una idea de globalidad, de conjunto de herramientas enfocadas a una gestión global del escenario social. Para las empresas, el escenario social surge como una especie de “sorpresa”: sus bases de datos corporativas y sus sistemas CRM han sido tradicionalmente adecuados, al menos desde un punto de vista teórico, a la hora de recoger la información transaccional de un cliente: si ha recibido un envío publicitario, si se le ha contactado, si ha adquirido un producto o servicio, si se ha puesto en contacto con el servicio postventa... sin embargo, surge la paradoja: ese cliente puede estar expresando ideas interesantes o relevantes para la compañía de manera pública en una red social, elementos que posiblemente podrían llegar incluso a condicionar su relación con la compañía, y no ser recogido en modo alguno por las herramientas de gestión corporativas. A partir del momento en que un algoritmo social es quien decide lo que tiene presencia y no la tiene, toda la web se comporta como una web social.

Este principio fundamental marca toda estrategia exitosa en la web: lo fundamental es tener una presencia fuerte, que permita a todo aquel que busque la marca encontrarla adecuadamente y situarla dentro de un conjunto de relevancia. La presencia en la web, que hasta el momento se había caracterizado por ser simplemente un “folleto electrónico glorificado” que se modificaba en pocas ocasiones, cambia radicalmente. Si lo que define el éxito en una presencia web es el número de enlaces entrantes, tener una presencia estática que no estimula a nadie a enlazarla y que periódicamente es cambiada y rompe los enlaces preexistentes pasando a devolver mensajes de error a quien la hubiese enlazado se revela como una estrategia ineficiente.

Las empresas comienzan a visitar los principios de una herramienta que había demostrado superarlas claramente en la eficiencia de su visibilidad en la web: el blog. Los blogs y los sistemas de gestión de contenidos similares se diferencian de las páginas web corporativas en que suelen crear contenidos de manera continua pero, sobre todo, en una filosofía construida en torno al llamado “permalink”: todo lo que sube a la web, se queda en ella sin variar su dirección web. Las direcciones web se hacen sencillas, legibles por una persona, y jamás son borradas. Si acaso no mostradas, pero sin eliminarlas: no podemos arriesgarnos a borrar un contenido que alguien, sea quien sea, puede haber enlazado, porque un enlace es, en realidad, un regalo del cielo que construye nuestra relevancia en la web. El SEO (Search Engine Optimization, u optimización para los motores de búsqueda) pasa a ser una variable que resulta imprescindible optimizar.



La variable fundamental para una empresa, por tanto, pasa a ser su capacidad para generar contenido. Contenidos que debe mostrar en su página web, en muchas ocasiones con gestores de contenido similares a los de los blogs, que cualquiera puede gestionar fácilmente, y en los que resulta necesario adoptar un estilo comunicacional sencillo, no alambicado ni artificial. Lo más importante es obtener el control del permalink: si la empresa es citada en un medio de comunicación, debe tomar lo que se ha dicho de la misma y reflejarlo en su página, aspirando a que indexe adecuadamente en su dominio y a que pueda generar una conversación relacionada. Los ejemplos de marcas como General Motors, capaz de contestar con ventaja al mismísimo New York Times gracias a su blog corporativo, se convierten en bandera de un nuevo tipo de presencia web, en la que la comunidad de lectores resulta fundamental.

Y sin equivocarnos: la comunidad no es importante necesariamente por cuántos la componen (nada hay más patético que los esfuerzos de marcas desinformadas por obtener comunidades lo más grandes posibles, comprándolas si hace falta, pero carentes de todo tipo de significado), sino por quiénes la componen. Para una marca en un segmento industrial, tener veinte lectores al día suscritos a su página puede ser el mayor de los éxitos si entre ellos se encuentran los quince compradores más importantes de sus productos. La web, como sabíamos desde un principio, es el arma más potente para la creación y el desarrollo de nichos de mercado.



Con una página regularmente alimentada y bien posicionada, la preocupación pasa a situarse en los contenidos. Las empresas empiezan a pensar temas sobre los que crear contenido, y se dedican, en muchos casos, a seguir con su misma estrategia de antes: decir que son los mejores, los más altos, los más rubios y los más guapos. Absurdo y, sobre todo, carente de credibilidad. Comunicar implica convertirte en referencia en un tema, contar lo bueno y lo malo, destacar cosas que se han visto en otros sitios, comentarios de terceros, a veces simplemente frases entrecomilladas o referencias en otros medios. Los blogs corporativos de muchas marcas se convierten en bodrios infumables que nadie puede leer, a base de ser soporíferos y predecibles. Comunicar implica mezclas interesantes entre lo corporativo y lo personal, trasladar la personalidad de determinadas figuras de la empresa a modo de influenciadores o de creadores de tendencias. Un presidente con decenas de miles de seguidores en Twitter puede tener un valor impresionante para una empresa si se sabe gestionar

adecuadamente y con la adecuada espontaneidad. Las empresas, tras años de hablar únicamente mediante mensajes acartonados y grandilocuentes controlados por rígidas políticas de comunicación corporativa, se ven en la necesidad de aprender a hablar.

¿El siguiente paso? Ser capaz de apalancar dicha comunicación, dichos mensajes, en la web social. Manejar el mix adecuado de publicidad a modo de branding hecha con criterios de respeto, unida a una presencia activa que toma como centro la web corporativa. Desde esta, irradiar todo el contenido hacia los lugares en los que pensamos que se encuentra nuestro público objetivo. Para empresas que trabajan en entornos business-to-business, eso implica difundir su contenido en redes sociales profesionales como LinkedIn, capaces de gestionar grupos o modelos de publicidad extraordinariamente segmentada: quiero llamar la atención de directores de fabricación de empresas del sector químico, situadas en Madrid y Guadalajara, y que lleven más de un año en su compañía.



Para otras marcas, el reto es desarrollar, en torno a su contenido, comunidades en redes como Facebook, Google+, Pinterest, etc. La idea es usar estas redes para comunicar un contenido que se sitúa en la página principal, porque la vida de un contenido en una de estas redes resulta bastante fugaz y sometida a dinámicas complejas. Un contenido creado en la web corporativa puede ser comunicado en Facebook y funcionar como fuente de visitas a la misma durante unas tres horas, al tiempo que genera una conversación en la red social que es preciso atender adecuadamente. Si no se está dispuesto a atender la presencia en una red, mejor no estar en ella. Coleccionar absurdamente “Likes” (“Me gusta”) en Facebook no lleva a ningún sitio si no se sabe qué hacer posteriormente con ellos: la relación con el cliente no termina con el “Me gusta”, sino que comienza con él. Lo fundamental para el cliente es ver que existe vida después del “Me gusta”.

¿Cuál es el valor real de un “Me gusta”? La investigación demuestra que un cliente actual o prospectivo que ha hecho “Me gusta” en una página de Facebook ofrece un resultado muy claro: los “Me gusta” de Facebook representan, en una proporción estadísticamente significativa, una actitud de “embajador” de la marca, con un valor cifrado en su inclinación a comprar y a recomendar la compra. La probabilidad de que un fan en Facebook considere la adquisición de un producto es 4 veces mayor que la de un no-fan, la de que finalmente adquiera el producto es 5.3 veces superior, y la de que lo recomiende a un tercero, 4.7 veces superior. Tener un número elevado de “Me gusta” en Facebook no solo garantiza un buen canal de comunicación a través del cual difundir noticias y novedades sobre la marca y sus productos o servicios, sino que además, redundando directamente en las ventas y en la recomendación. En este sentido, el valor de las campañas de publicidad en Facebook no es tanto el de generar operaciones de compra, sino el de atraer atención hacia la página de la marca y poder trabajar con esas personas que se aproximan y hacen “Me gusta” en la misma. Siempre, claro está, que esos “Me gusta” tengan sentido: la estrategia de marcas empeñadas en “ganar la carrera del número de seguidores” gracias a promociones cortoplacistas o a la mezcla de objetivos con cuestiones para nada relacionada con la marca (mediante patrocinios de figuras populares del deporte, por ejemplo) se revelan como directamente absurdas, porque esos “Me gusta” no están ahí por su relación con la marca, sino por otra cosa.





Twitter, por ejemplo, consigue constituirse en un canal de comunicación primordial: un enlace en Twitter ofrece entre un 1% y un 2% de clickthrough, lo que puede aportar a un mensaje o contenido creado por una marca una fuerza comunicativa y una llegada considerables. Gestionar ese canal de Twitter, que además demuestra debido a su inmediatez un considerable valor como punto de comunicación y servicio al cliente, se convierte en algo estratégico para las compañías, pero su efecto únicamente persiste unas pocas horas. Nadie borra un tweet, pero este se entierra rápidamente y tiende a perder relevancia, por lo que el control del permalink en la página web resulta fundamental.

A lo largo de todo este conjunto de ciclos sociales, la analítica web permite determinar qué partes están aportando más, cuáles menos, o cuáles es preciso optimizar. Lo que no se puede medir, no se puede mejorar, y las empresas en las que la web social es definida como una prioridad tienen necesariamente que tener a sus directivos más importantes pendientes de los indicadores de la página web. Si en la pantalla del ordenador de los principales directivos de una compañía no aparece de manera permanente una pestaña de navegador con una herramienta analítica, no espere que las prioridades de esa compañía tengan que ver con la web: todo serán grandes palabras y, sobre todo, mentiras. El perfil de analista de datos, el gestor de la analítica web y de los datos generados por la actividad en las redes sociales se convierte, junto con el del gestor de comunidad o community manager, en un valor fundamental y en una bolsa de empleo de importancia creciente.

Juntando todos los elementos





Básicamente, una estrategia de web social se compone de gestión y SEO en una página web, de gestión de publicidad y SEM (search engine marketing), de gestión de comunidad y, por supuesto, de definición de objetivos control en la analítica. El contenido es la clave, y su optimización, difusión y comunicación definen las líneas fundamentales de expresión del mismo. A partir de ahí, todo es una cuestión de herramientas adecuadas y de actitud, de entender que no hablamos de “parecer social”, sino de serlo realmente. Buscar los socios adecuados, y desconfiar y alejarse de todo aquello que “suene raro” o directamente a engaño. Comprar followers, simular comentarios favorables, borrar los desfavorables que se atengan a unas normas básicas de educación o, sencillamente, contar mentiras son estrategias que no llevan a ningún sitio, porque en la web social solo funcionan las estrategias basadas en la transparencia: toda mentira termina por ser descubierta y potencialmente convertida en un problema de reputación para la compañía.

En el fondo, se trata de desarrollar y procedimentar una filosofía basada en herramientas potentes, fiables que posibiliten tanto una escucha activa como una estrategia de comunicación asociada, y en asegurar una transición eficiente a través de la curva de experiencia. Centrarse en la experiencia de cliente conlleva cambios y decisiones organizacionales en ocasiones complejos, adquisición de herramientas, adiestramiento en habilidades, y el desarrollo de una actitud que debe ser coordinada de manera centralizada para evitar incoherencias, pero ejercida con un nivel de agilidad que pueda resultar natural en un contexto conversacional de relaciones humanas. Sin esas herramientas, sin capacidad de análisis eficiente o sin una estrategia definida, hablar de orientación a la experiencia de cliente resulta simplemente una declaración de intenciones sin valor.



The IE Foundation is an instrument of IE that enables students, teachers and staff to further their educational, research and management activities.

Priority is given to the training and cultural outreach of all people and institutions that have ties with IE.

Resources go to funding scholarships for students, grants for training and research for professors, and funds for updating and improving IE's educational structure.

The Foundation operates throughout Spain, but also has an international presence throughout North and South America, Southeast Asia, the Middle East, Northern Africa and Europe.

www.ie.edu
fundacion.ie@ie.edu



Oracle is shifting the complexity from IT, moving it out of the enterprise by engineering hardware and software to work together -in the cloud and in the data center. From servers and storage, to database and middleware, through applications, each layer of the stack comprises best-of-breed products, and every product and layer is designed, optimized, and engineered to work together. Integrated, industry-specific solutions are engineered to address complex business processes for a wide range of industries. And when IT complexity is removed, enterprises can focus on business innovation.

For customers needing modular solutions, Oracle's open architecture and multiple operating-system options also give customers unmatched benefits from best-of-breed products in every layer of the stack, allowing them to build the most optimized infrastructure for their enterprise.

www.oracle.com