

Management

Herald

Marzo/Abril 2010 | Año IX | Número 84 | \$ 15.-

CASO APP STORE
LA TIENDA ON LINE
MÁS GRANDE DEL
MUNDO

OFERTAS HÍBRIDAS
COMBINACIÓN
PERFECTA
DE PRODUCTOS
Y SERVICIOS

TASA TOBIN
EL DEBATE SOBRE
LA REGULACIÓN
DE LOS MERCADOS
FINANCIEROS

TOM WISE
LAS RECETAS
MÁGICAS EXISTEN



CÓMO SE GESTIONA UNA MEGA FACULTAD

DR. ALBERTO BARBIERI, DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UBA



RRHH
LA EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO
Y LOS OBJETIVOS
DE LA EMPRESA



MARKETING
CAMBIOS EN
LA ESCASEZ
Y EN LA
ABUNDANCIA

Los clientes se unen y controlan a las marcas

Gestione la relación de sus marcas, desde el lado de los clientes.



Hugo Brunetta

Es Licenciado en Administración, con un Máster en Administración y Marketing Estratégico de la UCES. Presidente de la Asociación Argentina de CRM; presidente de CAMBIUM Red, Internacional de Expertos en Marketing Relacional; presidente del Primer Congreso Iberoamericano de Fidelización y CRM; conferencista internacional en la materias de CRM y Marketing Relacional.

Se acuerda del CRM? Agréguele ahora el BRM

El término inglés *Customer Relationship Management* significa, traducido a nuestro idioma, gerenciamiento de las relaciones con el cliente. Por supuesto, esta estrategia sigue desarrollándose en empresas de todos los tipos y tamaños, y resulta impensado no trabajar en esta filosofía de negocios. Aunque la mayoría está muy lejos de comprender el alcance del CRM —y mucho más aún de implementarlo correctamente—, hoy debemos agregar un ingrediente: BRM (*Brand Relationship Management*), es decir, gerenciar la relación con las marcas, pero desde el lado de los clientes.

Los consumidores están unidos y controlan a las marcas; se cuentan sus experiencias, las registran, las ordenan, las califican y, lo peor de todo, las toman en cuenta a la hora de decidir. Y las empresas siguen dejando pasar oportunidades... porque hablan en vez de escuchar.

Apestan.com

En México se popularizó un sitio que se denomina "Apestan.com", en donde los consumidores describen sus experiencias con las empresas, algunas veces con lujo de detalles. Allí podemos encontrar cómo una famosa cadena de pizzerías es atacada por el incumplimiento de su garantía de entrega en treinta minutos. No es objeto de este artículo cuestionar la calidad del servicio, sino el hecho de que la queja fue vista en corto tiempo casi 170 mil veces.

Hasta han hecho un ranking de empresas "apestosas", en función de la cantidad de que-

jas publicadas. Algunas de ellas fueron reenviadas más de 700 veces, por lo que es difícil saber cuánto daño hicieron a la marca.

Preguntarles a los clientes qué opinaban sobre la marca fue, durante décadas, una práctica muy común en publicidad, sobre todo si los testimonios eran positivos (caso contrario no se publicaban). Pero después se comprendió que estos testimonios no eran tan efectivos, porque los clientes no creían en su espontaneidad. Es decir que los clientes, tan entusiastas, recibían algún estímulo para decirle al mundo cuánto amaban el producto.

Hoy los clientes no están esperando que las empresas les pregunten porque entendieron que, en general, de nada sirve. Así, valiéndose de las nuevas tecnologías, ellos solos salen a contarlo.

Si tenemos en cuenta que el 10% de las personas influye en el comportamiento de compra del otro 90%, entonces debemos poner la voz del cliente en acción. Dado que ellos expresan su opinión activamente (Internet representa un foro importante), es sensato que las compañías se adelanten a captar y aprovechar esta retroalimentación antes de que llegue al mercado. La meta es crear clientes rentables.

Cuatro de cada cinco empresas encuestadas creen que las opiniones de los consumidores son más importantes de lo que eran hace cinco años. Y que serán todavía más importantes en un futuro próximo. Siguiendo el rastro de los consumidores, las empresas deberían tratar de identificar y reclutar a "defensores de la marca": personas que recomiendan a otros sus productos y servicios.

Las empresas en Latinoamérica aún no se pre-

ocupan demasiado. Los clientes saben mucho acerca de Twitter, de blogs, de redes sociales, de foros, pero los ejecutivos de las compañías parece que no pueden ponerse en la piel del consumidor. Deben calzarse el mismo traje que visten cuando dejan de trabajar. Pensar como clientes y actuar como gerentes.

Cientes Unidos SA

Hasta los contact centers están siendo atacados por esta nueva organización. Si considera esto una exageración, ingrese a www.gethuman.com. La situación ha llegado a tal punto que, en Estados Unidos, clientes hartos de tratar con "servicios de atención telefónica" formados por máquinas han creado la web gethuman.com, con trucos para "puntear" a los robots y ser atendidos directamente por un ser humano. El sitio es todo un éxito y se transformó en una nutrida base de datos dividida por sectores, en la que se dan instrucciones para ser atendido como corresponde. Además, califican a los servicios de contacto de las empresas. Amazon tiene un "excelente", mientras que otras empresas están en el promedio o son calificadas como "buena", "pobre" o, simplemente, "horrible". Lo lamentable de este caso es que algunas empresas, en lugar de tomar nota de que los clientes desean ser atendido por un ser humano, se dedican a cambiar la programación del IVR (*Interactive Voice Response*) para burlarse de gethuman.com y de sus propios clientes.

Hace pocos días, durante una conferencia sobre la importancia del contact center en una estrategia de CRM, alguien me preguntó por qué las empresas tratan de mortificar a sus clientes todo el tiempo, y mi respuesta fue

la de siempre: más allá de que necesitan mantener bajos costos operativos, los ejecutivos no pueden pensar como clientes, aunque también lo sean y se molesten por las mismas cosas.

Las marcas deben ir más allá de la simple transmisión de un mensaje y convocar al consumidor a una conversación. Cuando éstos hacen uso de los medios digitales para buscar, comprar, participar de un blog, establecer relaciones o simplemente entretenerse, sus acciones crean oportunidades para las empresas, no sólo en términos de conocimiento sino, además, para tomar ideas que podrían mejorar sus productos o servicios.

Los gerentes necesitan reaccionar a tiempo ante la ira de un cliente, tenga o no la razón. Hace veinte años, cuando un cliente se enojaba, tenía la posibilidad de contárselo a unos pocos. Desacreditar a un ex proveedor era un trabajo lento y pesado. Hoy,

esto cambió, ¿no es cierto United? La historia al respecto comenzó con un músico que vio desde el avión cómo los encargados del equipaje tiraban su guitarra y, en consecuencia, la rompieron. Los daños fueron valuados en 1.200 dólares. Después de nueve meses de intercambiar llamadas y correos, le dijeron que no le reembolsarían nada, ni siquiera con un voucher de descuento. Entonces, como buen músico, Dave Carroll prometió hacer tres canciones sobre lo ocurrido y subir los videos a YouTube, con la meta de que al menos un millón de personas los vieran. El primer video subió el pasado 6 de julio y ya lo han visto más de cuatro millones de personas.

El 10% de las personas influye en el comportamiento de compra del otro 90%



La aerolínea, entonces, dijo que era una locura lo que habían hecho con este pobre "cliente", y que utilizaría el video para corregir procesos. El empleado que negó el resarcimiento manifestó que le encantaba el video y la aerolínea, por supuesto, le ofreció una compensación al pasajero; sin embargo, esto no alcanzó para volver el tiempo atrás.

Charlene Li, vicepresidenta de Forrester Research y especialista en web2.0, comenta que todo lo que hace una empresa puede ser llevado a cabo por individuos que colaboran entre sí, fuera de la compañía. De hecho, dice que ya hay productos creados de esta manera que compiten con los fabricados por las empresas o directamente los sustituyen.

Existen empresas que simulan ser clientes para mezclarse con los verdaderos y hablar bien de ellos mismos: ¡patético!

Las relaciones no son perfectas y alguien dirá algo que no nos gusta, cierto; o peor aún, algo equivocado. En estos casos las empresas que sepan pedir perdón —a tiempo— triunfarán.

Volviendo al principio, en donde comencé hablando de CRM, podemos ver que las empresas de tecnología lo están entendiendo. Por ejemplo, SAP es una muestra de todo esto, ya que la compañía integró Facebook, Twitter y LinkedIn a su software de inteligencia de negocios (BI) y de gestión de relaciones con el cliente (CRM). Hoy, los vendedores de la empresa se comunican con sus potenciales clientes por Twitter, al que acceden mediante el sistema de CRM corporativo. Twitter se encarga de la colaboración y el software de CRM ejecuta los procesos formales necesarios para ingresar nuevos clientes y cerrar ventas. Pero visto desde el otro lado, el de los clientes, las empresas con la tecnología SAP también podrán recibir pedidos, reclamos, quejas, sugerencias o lo que sea que los clientes hagan a través de Twitter, por mencionar una de las aplicaciones.

Por supuesto que no sólo SAP tuvo la habilidad de integrar CRM con el mundo de los clientes. Otras empresas que desarrollan software de gerenciamiento también lo hicieron, tal como Microsoft para su producto Dynamics.

El caso Starbucks

Por último, un caso muy atractivo en el que se pueden ver todas y cada una de las posiciones por las que pasó una empresa (y pasa aún) en pos de unirse o pelearse con Clientes Unidos SA: Starbucks.

Esta empresa, en años anteriores, había entendido bien este medio, pero cometió algunos errores. En 2004 perdió oportunidades olvidándose de actualizar su web con los festejos y aniversarios. En 2005 se puso directamente en la vereda opuesta despidiendo empleados por tener un blog. No obstante, en 2007 se produjo el primer cambio de rumbo, con la promoción "Expedition to Change". Así, empezó a comprender el valor



El sitio My Starbucks Ideas es un éxito, lleva posteadas 76.500 propuestas de sus fans para mejorar el servicio, y esto genera interés entre sus seguidores.

del medio social y reserva su dominio en Twitter. En marzo de 2008 lanzó su exitoso "My Starbucks Idea Community", en donde los usuarios publican y votan las mejores ideas de cómo optimizar el servicio, nuevos productos, etcétera.

Pero un día de marzo de 2009 la realidad llamó a la puerta: se había formado el grupo StopStarbucks, en reclamo a una supuesta mala actitud de la compañía para con los empleados que fomentaban la creación de un gremio dentro de la empresa. A la cabeza del grupo destructor está el productor cinematográfico Robert Greenwald y su compañía Brave New Films. En mayo subieron a YouTube un video anti-Starbucks con testimonios de ex empleados descontentos. Hasta la fecha, el video lleva 72.500 reproducciones. Por otro lado, utilizaron los hashtags (claves que sirven para realizar el seguimiento de un tema específico o evento mediante el servicio de Twitter) promocionales de Starbucks en Twitter (#top3percent y #starbucks), como llamadores hacia fotos de individuos mostrando carteles con leyendas hostiles frente a los locales de la compañía. Con estos hashtags inundaron las redes con mensajes que alentaban a los usuarios a sacarse nuevas fotos frente a los locales con carteles agresivos contra

Starbucks. También llamaron a reclutar detractores desde su página web StopStarbucks.com y desde la conocida página Stopstarbucks en Facebook.

Pero la verdad es que esta campaña encontró a Starbucks en una posición envidiable, gracias a su nueva política en redes sociales. Su sitio My Starbucks Ideas es un éxito, lleva posteadas 76.500 propuestas de sus fans para mejorar el servicio, y esto genera interés entre los seguidores de su comunidad. Cuenta con casi 300.000 seguidores en Twitter y más de 5.500.000 fans en sus propias páginas en Facebook. El opositor Greenwald y su campaña de StopStarbucks hacen un enorme esfuerzo, pero sólo llegan a convencer a 623 seguidores en Twitter y 600 en su página de Facebook.

¿Por qué un resultado tan magro? Porque la enorme comunidad está involucrada en las discusiones planteadas en los sitios sociales de la marca. Y no son discusiones estériles, ya que Starbucks implementa muchas de las ideas y propuestas planteadas en la comunidad.

Los gerentes necesitan reaccionar a tiempo ante la ira de un cliente, tenga o no la razón.

La compañía es dueña de los sitios y grupos sociales, pero nunca será dueña de las conversaciones que allí suceden. Prueba de ello es que dentro de su propio sitio web My Starbucks Ideas, se discutió el tema de StopStarbucks. El tema no consiguió llamar la atención, ya que hubo sólo dos discusiones, con 12 comentarios en total. La comunidad está enfocada en temas propios y en la implementación de más de 300 mejoras en el servicio. En otras palabras, Starbucks les propicia el lugar pero no interrumpe las conversaciones.

Recuerde que si usted tiene una empresa, aún hay mucho por hacer y lo mejor es que está a tiempo. Los clientes hablan de usted en voz alta. Sólo tiene que escucharlos para darles lo que quieren del modo que lo desean, si no se unirán en su contra cada vez que algo les desagrade, de modo que ya no podrá detenerlos. ■■