



LA ECONOMÍA DE LA GRATITUD

Traslada tus negocios a las redes sociales

gary vay•ner•chuk

AGUILAR



LA ECONOMÍA DE LA GRATITUD

Traslada tus negocios a las redes sociales

gary vay•ner•chuk

AGUILAR



LA ECONOMÍA DE LA GRATITUD

Traslada tus negocios
a las redes sociales

Gary Vaynerchuk

AGUILAR

*Para mi familia y amigos; en especial,
para Lizzie y Misha, las dos niñas
por quienes respiro.*

“Este ‘teléfono’ tiene demasiadas limitaciones para ser considerado seriamente un medio de comunicación.”

—Memorándum de Western Union, 1876

“La caja de música inalámbrica no tiene valor comercial imaginable. ¿Quién pagaría por un mensaje enviado a nadie en particular?”

—Un inversionista ante la insistencia de David Sarnoff por impulsar la radio, 1920

“Mientras teórica y técnicamente la televisión puede ser factible, es un imposible desde el punto de vista comercial y financiero.”

—Lee De Forest, pionero de la radiodifusión, 1926

“Los visionarios ven un futuro de trabajadores que se comunican a distancia, con bibliotecas interactivas y salones de clase multimedia. Hablan de reuniones celebradas por vía electrónica y de comunidades virtuales. El comercio y los negocios cambiarán sus oficinas y centros comerciales por redes cibernéticas y modems. Y la libertad de las redes digitales hará que el gobierno sea más democrático. Tonterías.”

—Cliff Stoll, autor, astrónomo, profesor, 1995

“Si tuviera un centavo por cada ocasión en que un inversionista me dijo que esto no funcionaría...”

—Jeff Bezos, fundador de Amazon

RECONOCIMIENTOS

Muchas personas me ayudaron para que este libro sea lo que es, pero quiero agradecer especialmente a Debbie Stier, Stephanie Land y Marcus Krzastek. Estas tres personas son tan esenciales para el libro como lo soy yo.

También quiero agradecer a todos los que trabajan en HarperBusiness, VaynerMedia, a la gente maravillosa del Brooks Group, y a todos los amigos que se tomaron el tiempo de leer para mí.

Muchas gracias por su apoyo a toda la familia y a los amigos, especialmente a mi mamá, Tamara, y a mi padre, Sasha, quienes siempre están conmigo. Sin el valor de mi papá, no estaría yo en este país maravilloso, ni ocuparía el lugar que hoy ocupo. También agradezco a mi increíble hermana, Elizabeth, a quien en verdad admiro; a mi maravilloso hermano, AJ, quien es y será mi mejor amigo por siempre; a mi esposa y a mi hija, quienes son responsables de que nunca me quiera ir de casa por las mañanas y de que me apresure a regresar; a mi abuela Esther —te quiero.

También estoy agradecido con mi familia extendida: mis hermanos políticos, Alex y Justin, quienes son los mejores; con mi maravillosa cuñada Sandy, a quien recién dimos la bienvenida en la familia; y con mis increíbles suegros, Anne y Peter, quienes en verdad son gente especial. Peter: espero que todos tus amigos y conocidos en el mundo de los negocios lean este libro.

Gracias a Bobby Shifirn y Brandon Warnke, quienes son mis amigos de por vida. Para todos los Vayniac y para todos los que apoyan lo que hago, ¡no olviden que son tan importantes para mí como el mundo mismo!

¿Puedo agradecer a Stephanie Land una vez más? Es la mejor asistente editorial del mundo. La adoro.

PREFACIO

He vivido la Economía de la Gratitude desde un día de 1995. Un cliente entró a la licorería de mi padre y dijo: “Acabo de comprar una botella de Cardona Lindemans por \$5.99 dólares, pero me llegó por correo su cupón de oferta por \$4.99. ¿Puedo hacerlo válido? Tengo el recibo de compra”. El gerente de la tienda de entonces respondió: “No.” Levanté la mirada desde el suelo, pues estaba arrodillado sacudiendo las repisas, y vi que los ojos del cliente se agrandaban mientras decía: “¿Habla en serio?” El gerente dijo: “No, no. Tiene que comprar más para obtenerlo a \$4.99”. Cuando el hombre se fue, fui con el gerente y le dije: “Ese cliente no regresará”. Estaba equivocado; sí regresó. Regresó un par de meses después para decirnos que no volvería a comprar con nosotros.

La verdad es que yo no fui más amable que este gerente, ni me comporto con suavidad cuando se trata de negocios. Sin embargo, aunque era joven y tenía mucho que aprender, en el fondo de mí sabía que el gerente había tomado la decisión equivocada. El gerente creyó que estaba protegiendo a la tienda de un cliente que trataba de abusar; yo sólo pensé que perdíamos la oportunidad de hacer feliz a un cliente.

No te equivoques: siempre he concebido los negocios como una manera de construir un patrimonio y una manera de hacer feliz a la gente, pero también he estado en el juego con la intención de hacer dinero y no sólo para repartir sonrisas y arcoíris. Yo soy el chico que cortaba las flores de los jardines ajenos para venderlas de nuevo a sus dueños originales. Mis motivos al pensar en hacer feliz a ese cliente no eran meramente altruistas; la verdad es que los clientes felices son mejores que cualquier otro tipo de clientes. Mis motivos tenían que ver con el hecho de que un negocio es tan fuerte como sean sus relaciones comerciales. Además, lo que esos clientes digan de nuestro negocio fuera de nuestras cuatro paredes determinará nuestro futuro.

No escribí *La economía de la gratitud* para alentar a que los negocios y las marcas sean más lindos con sus clientes. Lo escribí porque creo que lo

que entonces me pareció cierto, lo es más aún hoy en día. Sigo mi intuición. Por eso supe cuándo debía vender mis tarjetas de beisbolistas para dedicarme a los juguetes coleccionables; por eso lancé el proyecto Wine-Library.com en 1997, cuando nadie creía que las licorerías locales pudieran funcionar en línea; por eso decidí entrar con todo al mundo de los vinos australianos y españoles en 1999, cuando todos estaban obsesionados con Francia, California e Italia. Así aprendí a usar Twitter desde el principio y me di cuenta de que poner videos en línea sería un asunto grande. Y así me doy cuenta de que estoy haciendo las cosas bien ahora mismo.

Quiero que la gente a la que le fascina fundar y administrar negocios tanto como a mí —ya sean pequeños empresarios o trabajadores de las compañías más importantes de *Fortune*— comprenda lo que los pioneros visionarios podemos detectar: hemos entrado en una nueva era en que la construcción de excelentes relaciones con los clientes es esencial para el éxito de la marca o la compañía. Hemos transmitido el mensaje durante muchas décadas. Ya no basta con que una fuerte iniciativa mercadotécnica someta unilateralmente al cliente para asestarle un mensaje. Para tener impacto, el mensaje debe inspirar una interacción con carga emocional.

Así como la comunicación abierta y honesta es la clave para tener buenas relaciones interpersonales, es trascendental para una marca o negocio tener buenas relaciones comerciales con sus clientes. Las personas aceptaron gustosas las aplicaciones de tipo social, porque la comunicación hace felices a las personas; es lo que hacemos. Por eso grabamos dibujos en la roca. Por eso usamos señales de humo. Por eso triunfó la tinta. Y si algún día alguien desarrolla una herramienta para comunicarnos telepáticamente, estaremos felices de adoptarla también. No tengo idea de cómo se adaptarán los negocios a este tipo de innovación, pero no me cabe duda de que lo harán. Al menos lo harán los negocios con los que estoy asociado.

Entretanto, compañías de todo tipo y tamaño deben esforzarse más para comunicarse con sus clientes y hacerlos felices, no por el hecho de que el cambio esté próximo, sino porque ya está aquí. Imaginen cuántas personas se hubieran enterado de que habíamos perdido un cliente, si el hombre que no pudo hacer válido el cupón en la licorería Wine Library hace años, hubiera tenido a la mano un teléfono celular cargado con las aplicaciones de Twitter y Facebook. Más aún, los cambios registrados son solamente las primeras burbujitas que llegan a la superficie del agua. El consumo en la

red está en pañales —muchas personas que están leyendo esto probablemente recuerden con claridad el mundo antes de Internet. Los cambios culturales alentados por las redes sociales han tenido un enorme impacto en las estrategias de mercadeo pero, eventualmente, las compañías que desean competir tendrán que cambiar su modelo de aproximación a todo, desde las prácticas de contratación hasta los presupuestos, pasando por el servicio al cliente. No todo tendrá que hacerse simultáneamente, por supuesto. Pero tendrá que hacerse, porque no hay manera de desacelerar la velocidad con que la tecnología nos está propulsando hacia la Economía de la Gratitude. Por mi parte, yo pienso que eso es bueno. Espero que estés de acuerdo conmigo cuando hayas terminado de leer este libro.



PRIMERA PARTE

Bienvenido a la Economía de la Gratitude

CAPÍTULO UNO

Cómo ha cambiado todo, excepto la naturaleza humana

Piensa en la última ocasión en que alguien hizo algo bueno por ti. Y no me refiero únicamente a que te hayan abierto la puerta; me refiero a hechos como cuidar de tu perro cuando estabas ausente el fin de semana, o conducir cuarenta minutos para ir por ti al aeropuerto. ¿Cómo te sentiste después del hecho? Agradecido, tal vez sintiéndote un poco suertudo de que alguien sea capaz de desviar su camino para ir por ti. En caso de presentarse la oportunidad, seguramente estarías dispuesto a corresponder. Tal vez ni siquiera esperes a que se presente la oportunidad —puede que decidas ir y hacer algo que haga feliz a esa persona sólo porque sí, para mostrar gratitud. Muchos de nosotros reconocemos que, cuando se tienen personas así en la vida, se trata de un regalo que no debemos dar por sentado.

De hecho, ninguna relación se debe dar por sentada. De eso se trata la vida, tal es el punto. Nuestra manera de cultivar relaciones suele ser el aspecto más importante porque determina el tipo de vida que tendremos. Lo mismo sucede en el ámbito de los negocios. Los negocios reales no se hacen en las juntas de consejo; se realizan con un plato a medio comer de alitas de pollo en un bar, o durante el intermedio de una obra teatral en Broadway. Sucede por medio de un saludo entusiasta, cuando nos dan una recomendación inesperada, o cuando nos ceden el taxi en plena lluvia. Sucede en las pequeñas interacciones personales que nos permiten comprobar quiénes somos y en qué creemos, en los momentos de honestidad que promueven los buenos sentimientos y fincan confianza y lealtad. Ahora imagina que pudieras tomar esas interacciones para llevarlas a cientos, miles o incluso millones de personas que conforman tu base de clientes o, mejor aún, tu potencial base de clientes. Muchas personas insisten en que lograr ese tipo de escala es imposible, y hasta hace cinco años habrían tenido razón. Sin embargo, ahora no sólo es posible escalar las

cosas a ese nivel —dando por hecho que utilizas las herramientas adecuadas de la manera adecuada, es necesario hacerlo. De hecho, aquellas compañías y marcas que se rehúsen a intentarlo, ponen en peligro el potencial de sus negocios y, en el largo plazo, hasta su existencia misma.

¿Por qué? Porque llegado el momento, lo único que jamás cambiará es la naturaleza humana. Si se les da a elegir, las personas siempre pasarán su tiempo junto a personas que les resultan agradables. Cuando resulta práctico hacerlo, también hacen negocios y compran cosas a personas que les agradan. Y ahora, pueden hacerlo. Las redes sociales han hecho posible que los consumidores interactúen con los negocios de una manera muy similar a como lo hacen con amigos y familiares. Quienes adoptaron la tecnología en etapas tempranas, estuvieron más que felices de poder comunicarse regularmente con las empresas. Conforme pasa el tiempo, más y más personas se emocionan con la idea y siguen esta tendencia. Quizá no hayas visto todavía los efectos de este movimiento, pero yo lo hice. Los veo todos los días. Las relaciones de confianza y los contactos establecidos por las redes sociales, se convierten rápidamente en dos fuerzas sutiles y dinámicas de nuestra economía. Es imperativo que las marcas y los negocios aprendan a usar apropiada y auténticamente estas redes para desarrollar relaciones uno a uno con la base de clientes —sin importar qué tan grande sea esta base— de manera que puedan impactar su mercado, ahora y en el futuro.

Las redes sociales son más que medios

Me desagrada el término “redes sociales”. Es una mala denominación que ha causado mucha confusión. Ha llevado a gerentes, mercadólogos, directores generales y directores comerciales a pensar que pueden usar los sitios de este tipo para extender su mensaje, de la misma manera que lo harían si se tratara de plataformas de medios tradicionales, como imprenta, radio televisión o anuncios espectaculares, esperando resultados y ganancias semejantes. Pero lo que llamamos “redes sociales” no son medios; ni siquiera se trata de una plataforma. Se trata de un cambio cultural masivo que afecta profundamente la manera en que la sociedad usa la plataforma más grande jamás creada: Internet. Desafortunadamente, cuando el mundo de la mercadotecnia decide hacer su trabajo vía YouTube, Facebook, Twitter, Foursquare y DailyBooth, piensa en usar las redes sociales, de manera que yo también utilizaré dicho término.

Las buenas noticias están en los ojos que las ven

Por fin estamos ante la oportunidad de conectar realmente con los clientes, de escuchar lo que quieren, lo que piensan, lo que sucedió, cómo funcionaron nuestros productos, ¡o cómo no funcionaron! Por fin, tenemos la oportunidad de hacer campañas creativas y personales para lograr algo más que lanzar mensajes al rostro colectivo de nuestros clientes. Don Draper habría dejado caer su vaso de whiskey de puro gusto, si se le comunicara que su agencia ya no tendría que organizar *focus groups* para descubrir qué quiere la gente. Piensa en todo el dinero que los gerentes de marca se habrían ahorrado durante décadas de pruebas de mercado y otras técnicas de investigación tradicionales que, en todos estos años, no han hecho gran cosa para reducir riesgos al lanzar un nuevo producto, que se estiman entre 60 y 90 por ciento. Estos gerentes de marca mirarían extrañados a los actuales escépticos de las redes sociales por no saber reconocer las buenas noticias cuando las escuchan. Sin embargo, es impresionante darse cuenta de que muchas personas no quieren escuchar el mensaje. Si es verdad que las relaciones uno a uno se están convirtiendo en la forma más importante de llegar a los clientes, esto significa que una enorme cantidad de negocios tendrán que atravesar por una transformación cultural total para competir. La mayoría de los ejecutivos corporativos tendrán que enfrentar este reto aunque no les guste. Sin embargo, recuerden que no hace mucho las pocas personas que poseían una computadora en casa, la utilizaban casi exclusivamente para procesar textos y juegos de video. En 1984, nadie te habría hecho mucho caso si te hubieras puesto a hablar sobre las bondades de la Apple Macintosh; en 2007, podrías hasta conseguir una cita enseñando tu nuevo iPhone. La cultura cambia, y los negocios deben seguirle el paso o morir.

¿Por qué hablo en términos absolutos?

Porque si te doy una pulgada, correrás con ella una milla. Cuando en 1998 dije: “Estás muerto si no pones tu negocio en Internet y vendes en línea”, ¿era cierto? No. Pero, ¿te puedes imaginar haciendo negocios, en 2012, con cero presencia en la red? Prefiero utilizar métodos extremos para llamar tu atención, que arriesgarme a que no comprendas la verdadera seriedad de la situación.

No obstante, muchos líderes empresariales y profesionales del mercadeo no son capaces de darse cuenta de que el cambio está aquí. (No está por llegar ni a la vuelta de la esquina. *Está aquí.*) Ven el volumen de negocios que se

ventila en Twitter, Facebook, myYearbook y Foursquare, y te retan diciendo: “Pruébalo.”

Con todo gusto. En este libro, leerás sobre un conjunto de empresas grandes y pequeñas, dedicadas a industrias varias, que aceptaron orgullosas compartir su experiencia sobre cómo lograron mejorar de manera sustancial, aprovechando y escalando las relaciones que las redes sociales hacen posibles. Cuando se analizan como un todo, estos ejemplos ofrecen evidencia innegable de que existe una ganancia financiera esperando a las empresas, de cualquier tamaño, dispuestas a abrir líneas de comunicación con sus clientes, para hacer negocios de modo personal y cercano, y hacer que se sientan valorados. Hay razones para pensar que cualquier compañía que realice el esfuerzo logrará resultados similares. Las redes sociales convierten a Internet en un campo abierto. Los límites en cuanto a qué tan lejos quieres enviar tu mensaje y qué tan lejos deseas llevar tu marca, son autoimpuestos.

El secreto del éxito de estas compañías consiste en que, en algún nivel, se las ingenieron para poner en práctica cierto número de ideas que explicaré en este libro:

- Los principios fundamentales para crear una cultura empresarial poderosa que llegue a convertirse en legado;
- Cómo determinar la fecha perfecta para desarrollar tus estrategias tradicionales y de redes sociales;
- Cómo usar la buena intención para echar a andar las cosas; y
- Cómo impresionar a tus clientes sin invertir mucho dinero, sólo mucho corazón.

Además, no las detuvo el miedo o los argumentos que muchos líderes utilizan para desdeñar la efectividad de las redes sociales. En este libro responderé a los más comunes para explicar por qué no se sostienen.

Las expectativas de los consumidores están cambiando de manera drástica y las redes sociales alteran todo respecto a cómo las compañías deben relacionarse con sus clientes. De ahora en adelante, las relaciones entre negocio y cliente serán muy distintas a lo que fueron en el pasado.

El corazón y el alma del asunto

¿Cómo decide la gente qué le agrada? Hablan. Intercambian ideas. Se escuchan. Y eventualmente se conforma una relación. El proceso no es distinto a construir relaciones con los clientes. Si las intenciones de tu organización superan el mero acto de vender un producto o servicio, y si se tiene la capacidad para exponer el corazón y el alma, la gente responderá. Se conectarán. Les gustarás. Hablarán. Comprarán.

Una encuesta realizada entre padres que se preparaban para el regreso a clases en 2010, reveló que 30 por ciento de ellos esperaban que las redes sociales influyeran en sus decisiones de compra. Otra encuesta, realizada a principios de diciembre de 2009, reveló que 28 por ciento dijo que sus decisiones de compra habían sido determinadas por alguna red social. Seis por ciento de estas personas admitieron haber sido influidas respecto de algún producto por el comentario de amigos en Facebook y tres por ciento por el *tuit* de un amigo. Para cuando leas este libro, los porcentajes serán mucho más altos. Más y más personas están haciendo negocios y tomando decisiones de consumo basándose en lo que ven en las plataformas de redes sociales. La cuestión es que la gente no habla de cosas que no le importan. Así que es tu labor lograr que les importe tu producto o servicio, para lo cual primero debe importarte a ti.

Cuando comencé a usar Twitter, no tenía reconocimiento de marca; nadie sabía quién era yo. Para construir mi marca, empecé a celebrar conversaciones sobre lo que me gusta apasionadamente: el vino. Usé la herramienta Search.Twitter (llamada entonces Summize.com) para hallar menciones al Chardonnay. Vi que la gente hacía preguntas y comencé a responderlas. No puse un hipervínculo que llevara a WineLibrary.com ni comenté que bebía Chardonnay. Si la gente decía que estaba bebiendo Merlot, les hacía mi recomendación para el Merlot, pero no mencionaba que podían comprarlo en mi sitio web. No traté de cerrar tratos demasiado pronto, como lo hubiera hecho un muchacho de 19 años; me aseguré primero de hacer sólida la relación. Poco a poco la gente comenzó a ver mis comentarios y a pensar: “Ah, ahí está otra vez el tal Vaynerchuk; conoce de Chardonnay. ¡Qué bien! Organizó una cata — veamos. Vaya, es gracioso. Me cae bien; confío en él. Y también vende vino. ¿Sin costo por envío? Probemos con una botella de...” Así es como se cuida al cliente antes de venderle. Y así es como construí mi marca.

A eso me refiero cuando hablo de revelar el corazón y el alma de una compañía. Existe un límite respecto a la baja de precios. Existe un límite en cuanto a la excelencia con que se confecciona el producto o servicio y un

rendimiento predeterminado de las campañas publicitarias. Sin embargo, su corazón es ilimitado. Tal vez no suene realista esperar que la gente demuestre emociones en los negocios, pero piensa en cuántas personas supieron hace años que atenderían una granja virtual. Entretanto, Farmville llegó a tener 85 millones de jugadores en su momento cumbre.

Ahora bien, me doy cuenta de que tu realidad no es ilimitada; fomentar las relaciones personales y contratar empleados para ayudarte cuesta tiempo y dinero. No obstante, en este libro te enseñaré que cuando gastas dinero en las redes sociales, no se invierte en una plataforma, sino en una cultura y en consumidores que, a fin de cuentas, pueden convertirse en tus embajadores. Examinaremos el reembolso o retorno de la inversión y hablaremos sobre cómo lograr que cada dólar cuente. Aun así, tu meta ideal debe ser la siguiente: “No habrá interacción que se deje desatendida”, porque lo que más paga es demostrar a las personas que te preocupas por ellas, por sus experiencias en relación contigo y por sus asuntos.

No es tan emocional como parece. De hecho, así es justamente como se manejaba el mundo de los negocios. Pienso que estamos viviendo los primeros días de un dramático cambio cultural que nos obliga a cerrar el círculo; el mundo en que vivimos y trabajamos hoy opera de manera sorprendentemente similar al que conocieron nuestros bisabuelos. Las redes sociales han transformado nuestro mundo hasta convertirlo en un gran pueblito dominado —como solían serlo los poblados pequeños y dinámicos— por la fuerza de las relaciones, por la moneda del cuidado y el poder del boca a boca. Para tener éxito hoy y en el futuro, es indispensable que recordemos lo que funcionó en el pasado.

Cuando se hacían negocios gracias a la atención cuidadosa

Si eres lo suficientemente afortunado para conversar con personas de ochenta o noventa años que aún tengan la memoria intacta, inevitablemente los escucharás decir que el mundo ha cambiado mucho desde que fueron jóvenes. La mayoría de los adultos mayores pueden identificar muchas formas en que el mundo ha cambiado para bien, pero casi siempre expresan nostalgia por una época en que las cosas se hacían con más lentitud, en que la gente conocía a sus vecinos, en que se esperaba que extraños y amigos se

trataran con cortesía y respeto (aunque no tuvieran muchas ganas de hacerlo). También recuerdan cómo los comerciantes sabían tu nombre y te hacían sentir como un familiar cada vez que entrabas a su establecimiento. Bien hecho. Ya sea que se viviera en un poblado pequeño o en una de las comunidades que se forman en las ciudades y sus barrios, era perfectamente factible que los dueños o administradores de los negocios conocieran prácticamente toda tu vida.

En esos tiempos, no había necesidad de alentar a la gente a comprar productos de origen local, pues eran los únicos que existían, o casi. Si tu madre compraba la carne al carnicero Bob, es muy probable que tú también compraras con el mismo carnicero. El carnicero Bob conocía a tu familia, tus gustos, y sabía que, durante los meses de frío, debía reservar un hueso para que diera sabor a tu sopa de chícharos. El trato que te daba el carnicero Bob al entrar a su negocio, era tan importante como la calidad de su carne. Para las cuestiones de la calidad del producto, bien podrías caminar otras tres cuadras y ver lo que el carnicero Bill ofrecía. Lo importante era que, si no estabas contento con el producto o servicio recibido —si, por ejemplo, el carnicero Bob se rehusaba a reembolsarte por el pedazo de carne que no estaba tan fresco como debía estar— podías ventilar tu enojo en una reunión de padres de familia, del sindicato o en el club local. Tal era la peor pesadilla del carnicero Bob, si la asociación de padres de familia, los sindicatos o la gente del club representaban una parte sustantiva de su negocio. Perder a un cliente insatisfecho podía significar la pérdida de otros diez clientes entre sus familiares y conocidos. En las pequeñas comunidades cerradas de ayer, diez personas representaban mucho dinero. Los negocios vivían y morían gracias al boca a boca. Eso significaba que cada persona que entraba por la puerta debía sentir que era importante. A menos que se tratara del único carnicero en el pueblo, tenía que ser amable, flexible y, en caso de necesidad, hasta apologético con el cliente, si no es que más.

Se trataba de una era en que los negocios podían pertenecer a la misma familia por varias generaciones. Por lo común, el negocio no sólo existía para generar dinero; se trataba de algo con lo que los administradores y dueños se sentían estrechamente identificados. Se enorgullecían de su negocio. Cuando era relativamente nuevo, las personas involucradas lo atendían como si su vida dependiera de ello porque, bueno, así era en realidad. Ese negocio era su boleto de ingreso al sueño americano. Ese

negocio permitiría financiar la educación de sus hijos, su futuro. Estaban en el negocio a largo plazo, pues llegaría a constituir una herencia. Al final de cuentas, cuando se retiraran, muy probablemente seguirían viviendo entre las personas con quienes habían hecho negocios por muchos años. Sus clientes no eran únicamente carteras andantes; eran amigos y vecinos. Los dueños de los negocios se preocupaban realmente por sus clientes. Mucho.

El boca a boca pierde la voz

El mundo que conocieron nuestro abuelos y bisabuelos, el mundo en el que las relaciones y las recomendaciones de boca a boca podían incidir directamente en la reputación personal y profesional de un individuo, siendo factor trascendental para el éxito de la empresa, comenzó a desintegrarse más o menos cuando la gente como el carnicero Bob compró su primer automóvil (entre la década de 1920 hasta el *boom* posterior a la Segunda Guerra Mundial). A mediados del siglo xx, convergieron muchas fuerzas sociales y económicas. La gente aprovechó los autos asequibles, los nuevos caminos para ellos construidos y se mudó a los suburbios. Con el paso del tiempo, los norteamericanos comenzaron a alejarse más aún. El campo fue llenándose de estacionamientos y centros comerciales para dar servicio a la creciente comunidad. Para muchos, la señal clara de la llegada de alguien consistía en atestiguar la gran distancia impuesta entre el recién llegado y los demás. Y, preferiblemente, esta distancia se acentuaba por medio de una reja o barda.

Estas décadas que trajeron distancia entre amigos, familia y vecinos, coincidieron con la rápida proliferación de negocios grandes. El carnicero Bob se retiró justo a tiempo para evitar la quiebra debido a la nueva cadena de supermercados Safeway, mismos que llegarían a tener más de dos mil tiendas a lo largo y ancho de Estados Unidos. Si sobrevivía la compañía que trataba a tu bisabuela como reina, aun cuando sólo compraba dos dólares de mercancía, lo más probable es que fuera incorporada a un negocio mayor. Con el tiempo su razón de ser no era tanto la satisfacción de las clientas, como involucrarse de lleno en alcanzar los resultados esperados para el trimestre y mantener el precio de las acciones en la bolsa. Poner en primer lugar la ganancia y luego los principios se convirtió en regla rápidamente,

hasta conquistar la cultura corporativa norteamericana. Esto formó y dio perspectiva a la mayor parte de los líderes de negocios de hoy. La mayoría nunca ha conocido otra manera de hacer las cosas. Se dedican a jugar el juego que les enseñaron.

Si no te importa, a nadie le importará

Lo que sucedió a continuación es casi perdonable. O casi. Después de todo, los consumidores parecían haber rechazado los viejos valores y abandonado los negocios de las pequeñas comunidades o pueblos. Además, en el inicio de varias convulsiones sociales y culturales, los modos de comportamiento se fueron a pique. Había llegado el momento de olvidar las pequeñas formalidades que habían definido a la sociedad desde tiempo atrás; pero los modales, los verdaderos modales, indican que tomamos en cuenta o nos preocupan las otras personas, sus sentimientos y su experiencia al estar cerca de nosotros. Es casi como si los grandes negocios hubieran echado un vistazo a su alrededor y, al notar el relajamiento de las normas sociales, hubieran pensado: “Bueno. Si a ellos no les importa, a nosotros tampoco.” Si la gente estaba dispuesta a aceptar muy poco, muy poco recibirían.

Las compañías comenzaron a deshacerse de todo lo que no contribuyera inmediata y directamente a su utilidad. No sólo se trataba de sustituir los sombreros con modas más baratas y modernas. Tampoco implicó nada más recortar los pequeños extras que hacían a un cliente sentirse como de la realeza. Se arrasó con cualquier vestigio que demostrara que a la compañía le importaba el cliente. Los supermercados dejaron de contratar adolescentes que llenaran bolsas y las llevaran al auto. Desaparecieron los empleados que ponían gasolina, excepto en Nueva Jersey y Oregon. Y si querías hablar a una compañía respecto de su producto o servicio, podías presionar 1 para deletrear tu nombre, 2 para hacer un pedido, 3 para más opciones o presionar asterisco para regresar al menú principal. Conforme la década de los ochenta se convertía en la de los noventa y las compañías dependían cada vez más de los llamados centros de servicios automatizados, nos introdujeron en la etapa del oscurantismo del servicio al cliente.

Las personas podían quejarse y apretar los dientes del coraje, pero nada podían hacer. Algunos se tragaron la mentira de la compañía, en cuanto a que los precios bajos se podían ofrecer al eliminar beneficios innecesarios y caros que los clientes daban por sentados —como el privilegio de hablar con un ser humano. Nos encanta hablar con usted, pero nuestra pérdida es su ganancia. ¡Disfrute sus ahorros!

Internet empeoró las cosas. Dejando de lado todas sus propiedades globalizadoras, nos permitió llevar el aislacionismo más lejos. Ahora ni siquiera teníamos que ir al centro comercial para realizar compras o al cine para ver una película. Sin importar nuestro lugar de residencia, con el clic de un mouse podíamos llevar el mundo a nuestra puerta, sin tener que hablar siquiera con otro ser humano —para ser más exactos, nos presentaban el mundo como queríamos verlo, con una cuidadosa selección de entretenimiento, política y demás contenido rosa que se ajustaba a nuestros gustos. Podíamos ordenar nuestros comestibles en línea. No necesitábamos salir de casa. En verdad podíamos convertirnos en una comunidad conformada por una sola persona.

En el caso de los negocios, el vínculo con Internet fue un regalo de los dioses. Las tiendas virtuales se multiplicaron y los mercados objetivos de las compañías existentes se expandieron dramáticamente. Los negocios podían dirigirnos orgullosamente a sus sitios web y asegurar a los clientes que las líneas de comunicación nunca se cerrarían. En teoría, el website los tornaba disponibles las 24 horas del día. Con unas cuantas excepciones, estos sitios web corporativos hicieron más sencillo vendernos la idea de que estábamos recibiendo un servicio cuando ninguno se nos proveía. De hecho, esto les permitió evitar virtualmente cualquier trato con los clientes. Ahora las personas podían perder más tiempo dando clics en los sitios web, en un esfuerzo infructuoso para encontrar el teléfono o el nombre de la persona con quien querían hablar. Cuando únicamente se disponía de una dirección de email, se podía enviar una pregunta, queja o comentario al éter para esperar que nos respondiera, Dios sabe cuándo, con una respuesta blanda, de formulario e inútil. En el remoto caso de que lográramos conseguir un número telefónico, debíamos esperar infinitamente, siendo transferidos de un representante a otro. Conforme las compañías fueron contratando externamente el servicio al cliente, se debía luchar más por hacerse

entender por extranjeros que se dedicaban a leer un *script*. Eran cordiales, pero nada podían hacer por usted, como siempre.

Las empresas nada tenían que temer. Su base de clientes no estaba localizada en un radio de diez o quince millas, se encontraba en todo el país y, en algunos casos, en todo el mundo. ¿Qué importaba si una persona compraba su ropa interior poco a poco o por cientos de prendas cada vez? ¿Cuántos se tomarían la molestia de ir a sitios tipo Paypalsucks.com, leer, responder y comunicar a sus amigos el mal trato recibido? ¿A cuántos amigos podía informar? No valía la pena tratar a cada cliente con otra cosa que no fuera algo de buena voluntad. El retorno de la inversión no justificaba hacer las cosas de ningún otro modo.

El viejo estilo de vida se muda a Internet

Entonces, alrededor del año 2003, inserto en este mundo impersonal, digital y altamente tecnológico, un nuevo tren comenzó a rondar el espacio en línea. No se parecía en nada a los trenes usados por nuestros tatarabuelos, pero en esencia también estrechaban las distancias, tal como lo había hecho la cultura del automóvil durante cerca de un siglo. Muchos seguíamos viviendo alejados de los demás, pero pronto estaríamos conectados al más puro estilo de los pueblitos de antaño.

El tren se llamaba Red 2.0, mejor conocido como “redes sociales”. Ese tren marchaba sobre los rieles de Internet a una velocidad increíble. Además, cada uno de sus vagones era una poderosa plataforma diseñada expresamente para permitir a la gente volver a hablarse entre sí. El Internet silente, anónimo y privado se convertía de pronto en uno extremadamente conversador, personal y revelador. El estilo de vida de las pequeñas comunidades se mudaba a Internet conforme la gente buscaba con ahínco las últimas noticias de los demás. Nuestra revisión matutina a las redes sociales para saber qué habían hecho nuestros amigos y conocidos, se convirtió en algo similar a nuestra compra diaria de café. Entramos a Facebook y comentamos la foto de los nuevos zapatos de un amigo (nos enteramos de que son marca Kate Spades y de que fueron comprados en Nordstrom, pues así lo dice la revisión del catálogo). Años atrás, habríamos comentado a nuestra vecina Margie lo bien que se le veía el sombrero al

encontrarnos con ella en la calle o la plaza. Ahora, apretamos el botón ‘Me Gusta’ para aprobar cosas tan disímbolas como la graduación de un joven o la manera en que otro niño aprende a andar en patineta. Tuiteamos un artículo y lo acompañamos con una queja dirigida a los empleados de la ciudad, con la misma energía con que comentaríamos nuestro disgusto en una fila de personas que esperan ser atendidas.

Las redes sociales nos permiten estar más atentos que nunca a las minucias de la vida de los demás, a lo que está sucediendo, a lo que la gente piensa y hace. En la década de los cuarenta, nos habríamos enterado del nuevo tapiz del vecino o de la conclusión del armado de su barco a escala en la parada del camión, o yendo a realizar las compras. En la década de 1990 es muy probable que jamás nos hubiéramos enterado de estos proyectos. En 2012 nos enteramos y, además, podemos ver fotografías y video que narran el progreso de los proyectos y que nos hacen una crítica de todos los servicios y productos involucrados. Al principio, muchos vieron la banalidad de los temas y se preguntaron a quién podía interesar que Jeff, en Boulder, Colorado, hubiera encontrado media barra de Snickers en la despensa, o que Liz, en Miami, corriera por la playa con sus nuevos tenis Puma. Pero a la gente sí le importan esas cosas. La sociedad respondió de inmediato ante la oportunidad de recrear los intercambios personales de noticias e ideas, que solían ser el común denominador en las pequeñas comunidades y sus relaciones.

Un cambio de poder total

Aun así, la mayoría de los negocios —a excepción de algunos empresarios ambiciosos— no vieron ventaja alguna en subirse al tren de la red. ¿Se dirigiría a algún sitio que les representara una ventaja? Muchos líderes fallaron en ver —y algunos se obstinan en esa falla— que el juego que todos habían aprendido a jugar estaba cambiando al fin. (¡Los cambios serán inmensos dentro de cinco años!) Al permitir el diálogo y alentar las relaciones cotidianas entre personas que, de otra manera, difícilmente se conocerían, las redes sociales representaron un cambio de poder gigantesco en favor del consumidor, que tenía ya un contacto directo y cotidiano con otros consumidores, algo que nunca antes había sido posible en la historia

del planeta. Más contacto significa compartir más información, chismes, intercambios... en suma, más boca a boca. Ahora, el amigo de Jeff que vive al otro lado del país, a quien no ha visto en seis años y suele adelantarse a los comerciales desde que en 2003 compró su primer DVR^[1], puede ver la mención de la barra de Snickers a medio comer recordando cuánto le gusta ese chocolate, para comprarse una por la tarde mientras espera en la fila para pagar en el supermercado. Estamos ante un escenario que nuestra bisabuela jamás habría podido anticipar.

Las particularidades de este nuevo boca a boca

El boca a boca ha vuelto. Cuando la sociedad cortó los estrechos vínculos que existían en las pequeñas antiguas comunidades, las personas se convirtieron en una suerte de hormigas desperdigadas sobre la mesa en que se ha llevado a cabo un día de campo —todas estaban muy ocupadas y eran muy fuertes, pero estaban demasiado lejos entre sí para lograr algo parecido a la unidad. Ahora, Internet ha madurado lo suficiente para que las redes sociales permitan a todas las hormigas reunirse bajo la mesa, haciéndose tan fuertes al trabajar juntas que podrían mover la mesa entera si fuera necesario. Cualquier hombre de negocios que no sabe ver las repercusiones y el potencial de este boca a boca, está cerrando los ojos ante la realidad. Por ejemplo, incluso si Martha no se interesa gran cosa por el tema de la agricultura o de los alimentos modificados genéticamente, si su amiga en Hamburgo lo está puede bastar para que Martha ponga atención cuando encuentre un aviso en algún medio social (Twitter, Posterous, Tumblr) que hable sobre actividades de una compañía llamada Monsanto. Tal vez haga clic en el link ofrecido y comience a formarse una opinión, para luego postear o tuitear su opinión a unos doscientos amigos. Después, Martha goza la polémica que se suscita entre las 25 personas que responden. De esas 25 personas, 18 vuelven a postear o a tuitear el artículo, agregando un mensaje personal para sus amigos. De acuerdo con Facebook, en 2010 el usuario promedio de Facebook tenía 130 amigos, mientras la cuenta promedio de Twitter tenía 300 seguidores, lo que da un potencial de 7740 personas que, de pronto, ven el nombre de Monsanto con sus propios ojos. Eso ni siquiera toma en cuenta a las 175 personas que tuvieron acceso al

post original de Martha sin responder nada. Algunos lo vieron. Algunos no. Pero quienes lo vieron podrían haberlo reenviado discretamente a otras personas interesadas. Piensa en cuántos miles de personas potenciales representa eso. Por si fuera poco, muchas personas usan estos servicios desde sus smartphones, que van con ellos a todas partes. Ya no hay que esperar para que alguien escuche, vea o lea algo estando en su computadora y luego lo envíe a docenas de amigos. La información y las noticias que antes viajaban rápidamente entre la población de las comunidades, se conocen ahora en tiempo real. No obstante, una diferencia crucial respecto de la difusión de la información y la opinión antes y ahora, es que a los individuos que reciben esa información les importa la persona que la envía en mayor medida que antes. Los voceros, comunicadores sociales y encargados de relaciones públicas ya no tienen el monopolio de la distribución de una marca o del mensaje de una empresa.

Hablamos con más pasión de las cosas que nos interesan. Escuchamos con mayor atención a las personas que nos interesan que a quienes no conocemos. Y ahora, hablamos y escuchamos en cantidades sin precedentes, por lo que nuestras opiniones y decisiones de compra son influidas incluso mientras estamos en el pasillo del supermercado calculando opciones.

Hace algunos meses, estaba en Best Buy y fui testigo de cómo un adolescente usaba Facebook para solicitar recomendaciones sobre un juego para Wii, de Nintendo. Le respondieron en tiempo real y la información le permitió decidir qué comprar. Las recomendaciones y la búsqueda en contextos sociales constituyen el futuro. ¿Puede alguien objetar que sea tan insistente en hablar de optimización de los buscadores (SEO, por sus siglas en inglés)[2] por su potencial a largo plazo?

Los negocios que no puedan o quieran integrarse a esta conversación, verán los resultados negativos en sus balances y seguirán padeciendo las crisis de Wall Street. Eso en el mejor de los casos. En el peor, quebrarán en poco tiempo.

El poder a la gente

Finalmente, existe algo que la gente puede hacer cuando enfrenta un mal servicio, actitudes injustas o la vieja y conocida indiferencia. Hoy, si los

clientes tienen una queja que no pueden resolver por los canales tradicionales, actualizan su estado en la red social con un mensaje o tuit que puede retransmitirse indefinidamente. Así, cualquiera que haya tenido un problema con alguna compañía, puede comparar notas y generar amplísima animosidad boca a boca, suficiente para crear una pesadilla de relaciones públicas. AT&T sabe lo suyo en este sentido. Giorgio Galante, quien puso a prueba a AT&T con su blog llamado *Hasta aquí, y gracias por todos los peces*^[3], escribió dos emails al presidente de AT&T, Randall Stephenson. El primero, después de que los empleados de servicio al cliente de la compañía no autorizaron su petición de cambiar anticipadamente su teléfono iPhone; el segundo, para expresar su insatisfacción con las tarifas de transmisión de datos de AT&T. Galante recibió un mensaje de voz de alguien del equipo de respuesta ejecutiva de AT&T. Lo amenazaban con emprender acciones legales si intentaba de nuevo entrar en contacto con el presidente de la empresa. Finalmente, recibió (y aceptó) una disculpa ofrecida por el vicepresidente *senior*, pero para entonces el daño estaba hecho: la historia se había diseminado por todo Internet, e incluso CNN había tratado de entrevistarlo (se negó a la petición). ¿Cuántas personas que seguían a Galante decidieron en ese momento que, en cuanto Verizon ofreciera el iPhone, se cambiarían de empresa? Quizá algunos pensaron que, después de todo, los teléfonos con sistema Android no estaban del todo mal. En cualquier caso, estoy seguro de que los intereses de AT&T no se vieron beneficiados.

Este ejemplo refleja a la perfección la importancia que ha adquirido la recomendación de boca en boca. Hace cinco años, no hubiera importado que esta persona estuviera a disgusto. Le habría comunicado su sentir a otras cuatro personas. ¿Y qué? Tal vez, en caso de ser importante, podría haber comunicado su sentir a algunos miembros del consejo, uno de los cuales podría comentar el asunto con un amigo periodista, que habría escrito un artículo que tal vez hubiera obligado a la compañía a atender la queja con seriedad. Pero esto hubiera constituido una rareza. Las posibilidades indican que tal vez una de cada millón de ocasiones en que alguien se quejaba de una compañía, los medios publicaban la queja. Si la historia tenía algún aspecto o ángulo redituable, las posibilidades de que un programa como *Nightline* la tomara eran de diez millones sobre una. Fue el caso de Mona Shaw, quien se volvió repentinamente famosa cuando entró a

la oficina local de Comcast y golpeó la computadora de un representante de servicio a clientes con un martillo. ¿Y qué pasaría ahora? Ni siquiera es necesario que la historia tenga un ángulo sabroso. Sólo debes tomarte la molestia de hablar de tu experiencia para que tenga repercusión entre tus amigos y conocidos, igual que sucedía antes cuando la gente comentaba las malas prácticas del carnicero Bob a los miembros de la Sociedad de Padres de Familia, del sindicato o del club. Las historias pueden llegar a cientos de blogs influyentes y así, de pronto, AT&T padece un fuerte dolor de cabeza.

Todo parece haber sucedido al revés. Antes, tenía sentido financiero que los grandes negocios simplemente ignoraran a la gente que consideraban quejumbrosa. Ahora los clientes insatisfechos y desilusionados pueden hacer que las compañías sientan la punzada. ¡Vaya lástima que da ver cómo algunos ejecutivos llegan a esos extremos antes de darle la justa importancia a las redes sociales! Significa que las usan solamente para reaccionar ante el daño que puede padecer su negocio. No toman en cuenta los increíbles beneficios que pueden obtener si utilizan estos medios de forma proactiva. Las redes sociales son una gran herramienta para apagar incendios, pero lo son más aún para construir presencia de marca y relaciones con sus clientes. En cuanto dejes de pensar en estos medios como una forma de mantener cerrada la boca de tus clientes y te percatas de que es mejor usarlos para estimular que hablen —y que tú hables con ellos— se abrirá ante ti un nuevo mundo de oportunidades respecto al manejo de marca y mercadotecnia.

La Economía de la Gratitude

En esencia, las redes sociales requieren que los líderes empresariales comiencen a pensar como los tenderos de pueblos pequeños. Deberán tomarse la molestia de meditar mejor su progreso, sin limitarse a las mejoras de corto plazo. Asimismo, permitir que se muestren la personalidad, el corazón y el alma de la gente que opera en todos los niveles del negocio. Y estos empleados harán hasta lo imposible por influir en el boca a boca que circula a su alrededor, tratando a cada cliente, él o ella, como el más importante del mundo. En suma, deberán reaprender las tácticas y ética de trabajo de la generación de nuestros bisabuelos, para

ponerlas en práctica en sus propios negocios. Vivimos en lo que me gusta llamar Economía de la Gratitude, porque sólo las empresas que puedan arreglárselas para cuidar sus modales a la antigua —y que lo hagan con autenticidad— serán capaces de competir.

Fíjate que escribí que debe hacerse auténticamente. Pienso como un director general de empresa y me preocupa mucho el resultado, pero más aún me preocupan mis clientes. Ésa ha sido siempre mi ventaja competitiva. Mi aproximación a los negocios es la misma que uso para dar cada conferencia —llevo conmigo esta actitud cuando he de dirigirme a diez o diez mil personas. Todos cuentan y todos deben obtener lo mejor que tengo para ofrecer. Muchas veces llamamos a las personas que hacen consistentemente un gran trabajo “un profesional”, “un verdadero profesional”. Yo trato de ser siempre un profesional, y demando que las personas que contrato o trabajan conmigo lo sean también. Mis empleados deben ser tan apegados a esta filosofía como lo soy yo. ¿Cómo creen que superé en ventas al Costco local y a Wine.com a nivel nacional? Claro que hubo trabajo duro. Siempre digo que el verdadero éxito de Wine Library no se debió a los videos que ponía yo en línea, sino a las horas que pasaba hablando después con la gente y construyendo relaciones. Pude haber hablado maravillas sobre el vino a un millón de personas diariamente, pero si yo o cualquiera de los empleados de Wine Library hubiera resultado ser un farsante o un grosero, Wine Library no sería lo que es hoy. No puedes subestimar el radar que la gente tiene para detectar lo falso. Pueden advertir una táctica sin alma, burocrática, a miles de kilómetros de distancia. Este tipo de tácticas basura fueron la razón del naufragio miserable de muchas compañías en las aguas de las redes sociales.

En Wine Library no sólo procuramos ser encantadores cuando llega un cliente grande o cuando alguien está descontento; tampoco respondemos a las quejas con discursos legales cuidadosamente pronunciados. Aunque sabemos que los grandes clientes traen grandes cosas a la mesa, procuramos hacernos a la idea de que no existen clientes más importantes que otros, ni algunos que merezcan más tiempo y esfuerzo que otros. ¿Cómo saber quién puede llegar a ser un cliente grande? Tal vez tengas uno que gasta en tu negocio algunos cientos de dólares al año. Lo que tal vez ignores es que está gastando miles en otra parte, quizás con tu competencia. No tienes manera de saber si el mejor amigo del cliente es el comprador más

importante en su categoría. Ahora bien: ¿qué sucedería si construyeras una relación que permitiera atraer 30, 60 o hasta 100 por ciento del negocio de ese cliente? Tu cliente pequeño se habría convertido en uno mucho más grande. Por eso debes tratar seriamente a todos. Éste es un principio básico de los negocios sobre el que se ha escrito y dicho mucho, y algunas compañías lo toman muy en serio. Pero el escenario ha cambiado tanto desde, digamos, 1990, que las compañías ya ni siquiera piensan en esta idea como un ideal al que deben aspirar. Es obligatorio poner en práctica esta idea. Valorar a todos y cada uno de los clientes es obligatorio en la Economía de la Gratitude.

Si surge un problema, en Wine Library jamás nos decimos que, solucionado el problema, no tendremos que volver a lidiar con la persona en cuestión. Hablamos con cada persona como si nos fuéramos a sentar a cenar con ella en casa de su madre. Dejamos muy claro que deseamos ayudar de cualquier manera posible, y que nos importa el negocio que representan todas y cada una de las personas. Y lo decimos en serio.

En ocasiones, sin importar cuánto nos esforcemos, perdemos porque alguien estableció la relación antes que nosotros. Casi siempre, todos disponen de más de un lugar para encontrar lo que estás vendiendo. He conocido a personas que me dicen que les gusta lo que hago y que viven en mi ciudad, pero que compran en otra licorería porque los han tratado bien. Yo les digo: “Vendo más barato, tengo una selección mucho mejor y también seré bueno contigo. ¡Seré mejor!”, pero ni así consigo ganarme su fidelidad, porque una relación sólida me precede. Puedo competir en precio, puedo competir en conveniencia, y si me dejan hacerlo, también competiré en atención al cliente, pero no me darán la oportunidad de hacerlo, a menos que el otro proveedor resbale. E incluso así, es probable que decidan darle una segunda oportunidad, porque el perdón es muy importante en una buena relación. Si insisto, puede que me quede con una parte de la clientela de mi competidor, pero el pequeño negocio de la pequeña localidad mantendrá su parte del mercado con buenas relaciones y buen servicio.

Cualquiera que trabaje para una compañía grande puede mostrarse escéptico en relación a que un gran negocio, aunque solamente opere en línea, pueda formar el mismo tipo de relación amistosa y leal que un proveedor local. Digo que ya se ha hecho porque lo he vivido. Construí mi compañía de la misma manera en que se construye una con cemento y

ladrillos. Esto funciona únicamente si todos en la empresa se suben al mismo tren. Por eso es necesario que estés dispuesto a embarcarte en un cambio de cultura total —a menos que estés iniciando una empresa y puedas instituir el cuidado del cliente como piedra angular del negocio desde el principio. Al igual que en los negocios familiares de antes, cada empleado debe sentirse cómodo al desempeñar labores de servicio al cliente, y hacerlo con autenticidad. El compromiso debe ser genuino o no funcionará.

Un regalo para los clientes y las compañías

La gente desea este nivel de compromiso de las compañías con las que tienen tratos comerciales. Siempre lo desearon, pero perdieron el poder de exigirlo. Ahora lo tienen de vuelta y lo están aprovechando. Incluso el mejor de los servicios al cliente de antaño es hoy insuficiente. Se debe ser nada más y nada menos que el *concierge* del cliente, haciendo todo lo posible para que se sienta reconocido, apreciado y escuchado. Tienes que hacerlos sentir especiales, igual que cuando tu bisabuela entraba a la carnicería de Bob, o cuando compraba un sombrero nuevo. Debes hacer que quienes aún no sean tus clientes quieran serlo. Las redes sociales ofrecen a los negocios, por primera vez, herramientas para hacer eso de forma ascendente. Plataformas como Facebook y Twitter ofrecen ventajas para los negocios bajo la forma de retroalimentación en tiempo real. Las compañías pueden ver por sí mismas cuándo su publicidad o mercadotecnia defectuosas están siendo ignoradas, o pueden ser testigos de cómo se alaba y se comentan sus campañas exitosas, creativas, atractivas y auténticas. Hasta las industrias que se han resistido por mucho tiempo a poner atención suficiente a las mediciones, como los departamentos editoriales de los periódicos, están acudiendo a herramientas de rastreo de actividades en línea, para definir el contenido digital y proyectarlo en blogs y podcasts. No se necesita adivinar cuán positiva o negativamente está reaccionando el público, comparado con una marca que se anuncia en las noticias o en la televisión —la reacción del público está allí mismo, en blanco y negro en Facebook, mientras las cámaras siguen rodando. En la Economía de la Gratitude, las redes sociales nos permiten obtener retroalimentación fresca,

visceral y en tiempo real, en lugar de esperar las opiniones de los grupos de prueba o *focus groups*. Me sorprende que muchas empresas se resistan a las redes sociales. ¡Es fantástico que los clientes estén abiertos a comunicarse con ellos, no sólo para quejarse sino para iniciar un diálogo, ofrecer opiniones y proveer retroalimentación! Deberían estar agradecidos y de rodillas por la tremenda oportunidad que tienen ahora para adaptarse rápidamente, a bajo costo y mejorar sus estrategias.

Excede las expectativas o pierde

Antes, las personas se daban por satisfechas si les enviabas un correo electrónico con las novedades, y el ocasional cupón de diez por ciento de descuento a vuelta de correo. Eso se consideraba un gran compromiso con los clientes. Casi nadie daba algo extra. Ahora, el estándar ha sido elevado por compañías como Zappos, que invierte todo el tiempo que deseas hablando contigo, y como Fresh Direct, un vendedor en línea de alimentos en Nueva York que siempre envuelve todo en plástico protector con burbujas y suele tener la delicadeza de agregar un extra de espárragos a tu orden para agradecerte el ser tan buen cliente. Algunos vendedores son conocidos por agradecer a sus clientes con notas, como Hem, en Austin, Texas —que también te ofrece vino o cerveza mientras compras—, que las manda unos días después de pasada la compra. ¿Cuántas compañías de comercio en línea hacen algo semejante? No muchas, motivo por el cual Wufoo, un desarrollador en línea de HTML, es sujeto de tanta atención en los blogs cuando sus clientes reciben notas de agradecimiento escritas a mano, construidas en ocasiones con cartulina y decoradas con calcomanías. Lo que resulta especial de las notas de Wufoo, es que no parecen enviadas con ocasión de una compra en particular, sino al azar, a clientes que ya han comprado por cierto tiempo, sólo para decir: “Gracias por comprar con nosotros.”

Ahora bien, es cierto que mientras más des, más quiere la gente. Me desagradea querer volar en primera clase en este mismo momento. Es mucho mejor y, ahora que sé cómo se siente viajar en ella, quiero ese trato todo el tiempo. Podría viajar así regularmente, pero no lo hago porque no deseo convertirme en ese tipo de persona. La verdadera pregunta es: ¿por qué no

todos los pasajeros pueden ser tratados como en primera clase, aunque no hayan pagado por los asientos extra-grandes? Pienso que en cierto tiempo todos recibirán el mismo trato, pues pronto comenzarán a demandarlo. No hablo de recibir los mismos bienes (champaña o nueces exóticas, ni los grandes asientos o el espacio para las piernas), sino respeto, amabilidad. Todos los negocios (no sólo las aerolíneas) necesitan comenzar a tratar a sus clientes como si fueran grandes gastadores. Mi propio padre era renuente a crear cualquier tipo de expectativa en la licorería, pues se preguntaba a dónde iría a parar todo eso. ¿Qué pasaría si dejáramos de ofrecer más? Me costó trabajo convencerlo de que, si no lo hacíamos nosotros, alguien más lo haría. Construimos la primera filosofía de primera clase en el rubro, y la gente hablaba maravillas de nosotros. Volvieron a comprar con nosotros y quedaron maravillados; y luego lo hicieron sus amigos y lo mismo sucedió. Con este servicio al cliente garantizamos que el boca a boca fuera positivo y así construimos una base de clientes leal. (¡Wine Library sería mucho más grande hoy si la Economía de la Gratitude hubiera estado en boga cuando comenzamos!) Más tarde hablaremos de qué hacer cuando las personas exigen cosas irracionales, pero, en su mayor parte, la gente está aprendiendo a esperar cosas menos impresionantes; sucede que las compañías no están acostumbradas a tener que dar.

Hoy, la gente espera que te preocupes por ella. No sólo eso: esperan que lo demuestres. Y la única manera de demostrarlo es escuchando, involucrándote, dándoles lo que desean cuando puedas hacerlo y, cuando no puedas, darles una respuesta honesta del porqué. Ellos quieren ser escuchados y ser tomados en serio. Eso es todo.

“Compromiso” no es una palabra de diez letras

¿Se trata de una tarea mayúscula? Sí. ¿Daré mucho trabajo? Sí. Pero las empresas ya no pueden elegir si quieren o no dar este tipo de servicio. Yo sé que, para muchos líderes de los negocios, el compromiso es como morder un algodón de azúcar: sabe dulce, pero te deja con una gran cantidad de nada en la boca. Como sea, demostraré que ya no es riesgoso dedicar recursos a perfeccionar la estrategia de redes sociales, al menos no es más peligroso que un cliente ofendido que reclama en televisión, radio, medios

impresos y sociales. Luego nos concentraremos en qué cosas deben alistarse para que una empresa —grande o pequeña, B2B o B2C,[4] moderna o convencional— utilice las redes sociales correctamente para desarrollarlas uno a uno. Si ya has experimentado con las redes sociales y no te salieron muy bien las cosas, existen dos razones posibles para ello: tu producto o servicio no es bueno, o lo estás haciendo mal. Asumiremos que tu problema es este último.

Si tu marca o producto tiene limitaciones, es probable que éstas sean reveladas cuando comiences a implementar una estrategia de redes sociales correctamente. No permitas que esta posibilidad te detenga. Escucha las sugerencias de tus clientes y sus quejas (así como también sus felicitaciones), y aprovecha la oportunidad para arreglar el problema; luego usa las redes sociales para demostrar al mundo cómo has cambiado y mejorado.

Pondré ejemplos claros de cómo debe ser una estrategia de redes sociales, y de lo que éstas pueden ayudar a conseguir a las empresas, en una economía en la que un “gracias” —ya sea bajo la forma de un apretón de manos o un comentario— puede significar para el negocio tanto como una tarjeta American Express Platino. Voy a demostrarte los efectos de muy largo alcance que puedes obtener si expresas un sincero “¿puedo ayudar en algo?”, o “¿qué puedo hacer por usted?”, o “es usted muy amable”, o “lo siento”, o “¿qué podemos hacer para arreglar esta situación?”, o el mejor de todos: “Estoy muy contento de saber de usted.” No olvides que el boca a boca tiene más poder y viaja más rápido que nunca antes. Para tener éxito en la Economía de la Gratitude, no sólo se requiere ser agradable y vender de modo inofensivo. Cualquiera puede hacer eso. Se trata de aprovechar la oportunidad de demostrar que te importan tus clientes y que experimenten tu marca como inolvidable e inconfundible.

Quando a un negocio le importa

Imagina que eres el director general de Súper Dúper Fans Inc., y, sentado en una cafetería, escuchas que un dueño dice a otro: “¿Sabes? La verdad es que obtienes en la medida de lo que pagas. Estoy tratando de ser más consciente, ecológicamente hablando, al no usar tanto mi aire acondicionado, de modo que compré varios ventiladores. Tampoco quería

gastar una fortuna, así que compré esos ventiladores Súper Dúper, los que tienen ese gran anuncio de televisión”.

“Ohh, ¿el de los monos? Sí, los he visto; ¡son hilarantes!”

“Los instalé y dos de ellos ya no funcionan. Así que iba a ahorrar, ¿eh? Son una porquería.”

Cualquier ejecutivo, gerente o representante de ventas al que le importe la compañía y crea en ella, no dudaría en acercarse a la mesa, presentarse, defender el producto, disculparse por cualquier inconveniente causado y pedir la oportunidad de demostrar lo buenos que en realidad son los ventiladores Súper Dúper. Puedes ofrecer el remplazo de los aparatos defectuosos (sin cargo por envío, por supuesto), e incluir un cupón de 30 por ciento de descuento en cualquier otro producto de Súper Dúper. Lo haces automáticamente y no en razón de la bondad de tu corazón, ni porque seas una buena persona, sino porque te importa tu compañía y quieres que todos los que hagan negocios con ella vivan una gran experiencia.

Ahora explícame esto: si te importa tanto tu marca como para reaccionar de este modo al escuchar dicha conversación al vuelo, ¿por qué no responder de manera similar si lees estos comentarios en línea? Si en cafeterías, salones de belleza e incluso el Metro hay conversaciones sobre la calidad de tu marca o producto o servicio, lo más probable es que también suceda esto en Facebook, Twitter, y en toda clase de blogs y foros populares. Y puedes “escucharlos” a todos. Obviamente, estas conversaciones tenían lugar desde antes del advenimiento de las redes sociales, pero hasta ahí llegaban. Además, todo lo que una empresa podía hacer en caso de enterarse de este tipo de conversaciones, era espiar. Ahora, los comentarios y el boca a boca sobre tu marca puede seguir indefinidamente, pero tienes una enorme ventaja que los hombres de negocios anteriores a ti no tuvieron: tú y tu equipo pueden participar y propagar las ideas. Ignorar esa opción es convertirse en una mosca solitaria en la pared —testigo de todo lo que se dice sobre ti, pero impotente para hacer algo al respecto. Digamos que te estarías alistando para un encuentro cara a cara con el matamoscas.

Sube a bordo

Si eres emprendedor, seguramente sabes que digo la verdad porque, en caso de que estés teniendo cualquier tipo de éxito, es muy probable que ya trates con tus clientes en línea y fuera de ella con igual entusiasmo e intensidad. Espero que mis ideas y los ejemplos de este libro te inspiren para llevar tu negocio al siguiente nivel, brindándote formas de ayudar a otros a hacerlo realidad.

Si algún día quieres convertirte en director general de una empresa debes subirte a este tren. Lograr un cambio cultural masivo en una compañía es un proceso que toma mucho tiempo y dedicación si quiere hacerse bien. Muy probablemente estés compitiendo con negocios que han incorporado los principios correctos desde que abrieron su primera cuenta de Twitter. La persona que empieza antes, tiene la ventaja, aunque no por el número de seguidores. No estoy seguro de qué pretende esa gente que promete donar mil dólares a Haití (si es que llegan a conseguir cien personas que los sigan en Twitter). ¡Limítense a dar los mil dólares para Haití, payasos! No se trata del número de seguidores que tienes o de los 'Me gusta' que acumules; es el vínculo con tus seguidores lo que indica cuán importante es lo que dices para ellos. En este juego gana el que tiene más relaciones reales.

Los gerentes de medio nivel que aman lo que hacen y quieren que su compañía compita y gane, deben llevar este libro al escritorio de su director general. Pueden adaptar muchas de sus lecciones para mejorar su propia marca y la forma en que su departamento comunica y responde a la gente y organizaciones con las que hace negocios. Pero para que una empresa entera entre exitosamente a la Economía de la Gratitude, deben implementarse muchos pequeños pasos prácticos y procesos, para obtener como resultado final una transformación cultural completa. Es fácil dar un paso pequeño, pero solamente si se cuenta con el compromiso de cambio desde arriba, se puede asegurar que los pequeños pasos se hagan más grandes y aceleren su marcha hasta convertirse en una carrera. Desafortunadamente, muchos directores generales tienen miedo de implementar el cambio, incluso cuando representa bienestar a largo plazo para la empresa. Suena áspero, pero, desafortunadamente, es así y hay buenas razones para ello. Estoy convencido de que, si los líderes de la compañía no tuvieran que preocuparse por los precios de las acciones y por bonos o números, todos estarían invirtiendo en redes sociales desde ahora. Tiene sentido el hecho de que, mientras más y mejor conoces a tus

consumidores, mejor puedes diseñar tu forma de comerciar con ellos y es más probable que compren de ti o de tu empresa. Sin embargo, muchos líderes no pueden darse el lujo de preocuparse por el largo plazo, dado que su supervivencia (y su bono) dependen de los resultados en el corto plazo.

En un vuelo reciente, leí un artículo escrito por un editor importante de *Harvard Business Review* (lo sé, lo sé: el señor no-leo-un-solo-libro lee el *HBR*... Pongan aquí su broma) que cristaliza a la perfección el dilema que enfrentan los directores generales y presidentes de empresas bienintencionados: “Wall Street no es amiga de la innovación radical.” El artículo contenía los resultados de un estudio realizado por la escuela Wharton. Se encontró que, incluso cuando no cabe duda de que una industria está a punto de ser puesta a prueba con cambios radicales, los analistas de Wall Street daban su aprobación a estrategias basadas en la vieja tecnología; en otras palabras, parecían ignorar o minimizar la validez de los intentos más atrevidos por sacar ventaja de una nueva tecnología. Wall Street pone a los directores generales en una situación muy complicada, según describe Chris Trimble, de Tuck School of Business, en Dartmouth: “Hay directores generales que me han dicho que ignorar a Wall Street es la única manera de hacer bien las cosas, a largo plazo, para la compañía. Ellos prefieren invertir en innovación, aceptar el castigo de corto plazo (bajo la forma de acciones cuyo precio desciende) y esperar que el castigo no sea tan severo como para perder el empleo.” ¿Qué se supone que deben hacer quienes tratan de convencer al presidente de una empresa de que las redes sociales importan, cuando las mediciones que necesitan para justificar las iniciativas de estas redes no están disponibles todavía?

Comienza. Si ya comenzaste, revisa una vez más lo que estás haciendo. Ponte un nuevo par de gafas y reevalúa. Debes estar preparado, alerta ante nuevas ideas e innovaciones tecnológicas. Haz lo necesario para integrar la sensibilidad de la Economía de la Gratitude a tu empresa. Así, cuando por fin llegue el momento de implementar iniciativas, el cimiento ya estará listo.

En efecto, las compañías pueden sobrevivir sin los medios sociales. Tal vez tus competidores puedan permitirse el lujo de gastar de más en plataformas tradicionales, o quizás tengan mucha presencia de marca gracias a un contenido magnífico. Pero si no hacen nada con las redes sociales y tú sí, eventualmente tendrás el potencial para sobrepasarlos, no gracias a una plataforma específica —y no de la noche a la mañana; se trata

de un maratón, no de una carrera de velocidad— sino gracias a tu conocimiento en el sentido de que la cultura y las expectativas de los consumidores cambiarán. Eso, en sí mismo, significa que eres adaptable y flexible; por lo tanto, tienes mejores probabilidades de sobrevivir y florecer en la Economía de la Gratitude.

Una vez más: si tienes éxito con las redes sociales, no será gracias a la plataforma; será porque reconoces que la cultura y las expectativas de los consumidores pueden cambiar. Eres más adaptable y flexible que tus competidores. Si utilizas correctamente las redes sociales, tus clientes comprarán más, serán más leales, difundirán tu mensaje y te defenderán si en alguna ocasión lo necesitas. Todo esto se suma al aumento de tu probabilidad de sobrevivir y florecer en la Economía de la Gratitude.

Sabes que el mundo de los negocios ha cambiado. Lo puedes sentir, ¿no? Ve a un centro comercial, cine, estadio, y mira lo que hacen las masas. Para bien o para mal, la mitad de la gente o más camina por ahí cabizbaja, dándole con los dedos a sus aparatos portátiles.

Las adolescentes entre 14 y 17 años pueden vencer a cualquiera cuando se trata de escribir mensajes de texto, pues promedian unos cien mensajes al día. En comparación, los jóvenes del mismo rango de edad envían unos 30 mensajes diarios. Parecería que los mensajes de texto no son muy del gusto de los muchachos. En mayo de 2010, 72 por ciento de la población adulta usaba los mensajes de texto, a un ritmo de diez mensajes por día. ¿Cuál crees que será el número cuando llegue 2013?

Al estar en casa, la gente tiene sus aparatos cerca. Además, están pegados a sus computadoras e iPads. Te garantizo que la mayoría de ellos ya no se dedica a leer la página de inicio de AOL.[5] Revisan con sus amigos contenidos en Fa-cebook, Twitter, Foursquare, Digg and Reddit y en muchos otros sitios de los que probablemente no has escuchado hablar. ¿Por qué sigues comprando publicidad en AOL.com o Yahoo.com? Muchas marcas relevantes hace cinco años, ya no imponen respeto ni inspiran emoción, porque han perdido el toque con sus clientes al comunicarse con ellos casi exclusivamente a través de las plataformas tradicionales de mercadeo. El número de clientes que acude a ellas se ha reducido significativamente. La gente se pasó a las redes sociales; debes seguirlos y hablarles ahí. Si esperas a que tus competidores lo hagan —y si lo hacen

bien— acabarán con cualquier ventaja que tengas sobre ellos frente a tus narices.

Por ejemplo, Zagat era el sitio más importante para que los consumidores hicieran críticas sobre alimentos. Le llamaban la “Biblia color vino”. Se trataba de una firma con más de 20 años de existencia que no tendría que luchar para conservar su relevancia o sobrevivir. No obstante, debido a su enorme lentitud para darse cuenta de que las expectativas y deseos de los consumidores estaban cambiando, la compañía ha tenido que subirse las mangas para comenzar a defenderse. La historia de Zagat es un gran ejemplo de cómo la resistencia al cambio y una pobre anticipación a los hechos pueden lastimar a un gigante de la industria. Por otra parte, también son ejemplo de cómo las compañías pueden resurgir cuando enmiendan sus errores. Para dar una idea de la batalla que están librando, sólo tienes que comparar sus resultados históricos con los de su competencia.

1979: Los Zagat dan con la idea de reunir opiniones de sus amigos, y de los amigos de sus amigos sobre los restaurantes de Nueva York. El objetivo era formar una guía restaurantera informal y confiable. Durante las siguientes dos décadas, *The Zagat Review* se convierte en una fuerza internacional reconocida en el

mundo de la gastronomía, con más de 100 000 colaboradores y lectores fieles.

1999: Zagat lanza su website, pero únicamente los suscriptores de paga pueden leer las reseñas completas.

2004: Los ex empleados de PayPal, Jeremy Stoppelman y Russel Simmons lanzan Yelp, operando desde una oficina localizada en la Calle Mission, de San Francisco. Este website actual y moderno ofrece acceso gratuito a sus reseñas de restaurantes, spas y otros negocios locales.

2007: Yelp reporta cinco millones de usuarios independientes.

Enero de 2008: Los Zagat tratan de vender el negocio por 200 millones de dólares. No hay interesados.

Mayo de 2008: Yelp reporta diez millones de visitantes independientes.

Junio de 2008: Los Zagat sacan al negocio del mercado.

Julio de 2008: Yelp presenta la aplicación para el iPhone. Es gratuita.

Noviembre de 2008: Zagat presenta su aplicación para iPhone. Cuesta diez dólares.

Julio de 2009: Zagat se mantiene como una de las diez aplicaciones más populares para el iPhone, en la categoría de Viajes.

Agosto de 2009: Yelp, que sigue siendo gratuito, reporta más de 25 millones de usuarios independientes.

Septiembre Zagat.com, que
de 2009: cobra 25 dólares de membresía anual, obtiene cerca de 270 000 visitantes independientes al mes, y la tendencia “es a la baja”.

Diciembre Yelp rechaza una
de 2009: oferta de Google por 550 millones de dólares, y otra de 700 millones de dólares, hecha por Microsoft. “Yelp tiene la oportunidad de convertirse en una de las grandes marcas de Internet”, dice Stoppelman.”Para mí, es la oportunidad de mi vida.”

Enero de Se perfila
2010: Foursquare. Yelp añade a la actualización de su aplicación un programa para suscribirse.

Febrero de Zagat se une con

2010: Foursquare. Los usuarios de Foursquare pueden ganar una credencial “Foodie” cuando ingresan a los restaurantes calificados por Zagat, además de recibir recomendaciones provenientes de la colección de reseñas de Zagat.

Agosto de Zagat es
2010: nombrada por Osnapz la marca más seguida en Foursquare, con 65 000 seguidores.

Agosto de Zagat integra
2010: Foodspotting, que permite a la gente poner en Internet fotos y comentarios sobre los alimentos que aman, en lugar de presentar reseñas completas, todo ello desde la

aplicación Zagat To Go.

Si Zagat hubiera estado atenta al horizonte de la innovación, Yelp, en primer lugar, jamás habría podido disputarles el mercado. Sin embargo, como puedes ver, Zagat la ha pasado mal y ha tenido que soportar fuertes golpes. Es posible que las marcas, los websites y los nuevos negocios arrebatan participación de mercado a los gigantes dormidos, llegando incluso a convertirse en líderes del mercado. Ahora bien: si el gigante dormido despierta y decide usar la fortaleza de marca que ha creado a lo largo de los años, puede volver al juego con todo ímpetu. Éstas son buenas noticias para cualquier empresa grande que se esté reorganizando, reconociendo que las redes sociales son una prioridad. Idealmente, cualquier gigante que despierta se ajustará a los tiempos, pues comprende lo que sucede a su alrededor y desea adaptarse, no como Zagat, que lo hizo cuando estuvo acorralada y obligada al cambio.

No se trata de las redes sociales

Como escribí en *Crush It!*: Redes sociales = Negocio

Lo que se debe tener en mente a toda costa es que la Economía de la Gratitude es mucho, mucho más grande que las redes sociales. La llegada de las redes sociales fue un simple catalizador para una revolución que ya se incubaba en las mentes de los consumidores hartos de sentirse aislados, despreciados e ignorados. La Economía de la Gratitude explica que los negocios deben aprender a adaptar sus estrategias de mercado para sacar ventaja de las plataformas que han transformado la cultura del consumo y la sociedad como un todo. Si estuviéramos en el año 1923, este libro se llamaría: *Por qué la radio está a punto de cambiar las reglas del juego*. Si estuviéramos en 1995, se llamaría: *Por qué Amazon está a punto de cambiar las reglas de las ventas al menudeo*. No propongo una aproximación de todo o nada —todavía existe lugar para los negocios de ladrillo y cemento, en un mundo en que existe Amazon; los medios tradicionales siguen siendo relevantes y valiosos. (Seguramente no te esperabas que fuera a decir eso, ¿eh? Espera a que leas el capítulo cinco.)

Pero aún existen muchos negocios que se resisten al cambio mirando cómo pasa el tren de las redes sociales y convencidos de que, si el destino es tan bueno como dicen, pronto pasará otro tren que los lleve hacia él. Parecen pensar que las cosas marcharán más lentamente, y que el viaje será seguro y sin contratiempos. Esperan tener el tiempo suficiente para alcanzar a quienes se adelantaron. Están equivocados. Cuando llegue el siguiente tren, pasará a toda velocidad en dirección a un sitio igualmente exótico y desconocido. Las redes sociales llegaron para quedarse pero, eventualmente, alguna innovación tecnológica llegará para dar a los viajeros intrépidos —a quienes saben que los trenes del cambio pasan sólo una vez— una nueva oportunidad de dejar atrás a los que sienten aversión por el riesgo. (Pienso que cualquiera que ponga atención se percatará de que las plataformas móviles son la siguiente clave para quedarse con una parte del mercado... por favor dime que has diseñado una estrategia para los medios móviles...) Lo que no cambiará es la cultura —la expectativa— de comunicación, transparencia y conexión que las redes sociales revivieron. Vivimos en un mundo en que cualquier persona con una computadora puede tener una presencia y una voz en línea; lo que siga deberá tener por objeto fortalecer mucho más aún el boca a boca. La proliferación de los blogs con su invitación a comentar, y la transparencia de Facebook y Twitter, han marcado un parteaguas económico. La gente pensó que había presenciado un cambio cultural masivo cuando el público hizo a Internet parte de su vida diaria, pero el cambio mayor ocurrió cuando Internet permitió un diálogo bidireccional. Aprende a implementar una cultura del cuidado al cliente y la comunicación en tu negocio. Procura que tus relaciones laborales sean de uno a uno y observa cómo tus clientes premian el esfuerzo usando el nuevo y masivo poder del boca a boca para hacer el mercadeo de tu marca y tu negocio por ti.

CAPÍTULO DOS

Borrar las líneas dibujadas en la arena

En 1997, poco después de lanzar WineLibrary.com, fui invitado a dar una conferencia en la Cámara de Comercio de Nueva Jersey. La idea era hablar del comercio en línea. Se trataba de mi primer compromiso como conferenciante, y me sentía nervioso. Me senté en una butaca lateral tratando de conservar la calma mientras el orador que me antecedió entraba al escenario. Usaba una corbata. Tenía credenciales como vicepresidente de una empresa y una presentación de PowerPoint sofisticada. El tema de su conferencia era el inminente fracaso de las ventas en la red. No era práctico, y jamás funcionaría ya que, como demostraban los datos de su presentación, nadie en la clase media norteamericana estaba comprando ni compraría jamás vía Internet. El señor PowerPoint preguntó al público: “¿Quiénes entre ustedes han oído hablar de Amazon?” Un buen número de personas levantaron la mano. Luego se dio a preguntar si en verdad pensaban que la gente abandonaría las relaciones que habían construido a lo largo de los años con las librerías locales, o incluso con el impersonal Barnes and Noble. No creían que esto fuera a suceder. Pasarían todavía dos años más para que el presidente de Amazon, Jeff Bezos, fuera nombrado personaje del año por la revista *Time*. En la cubierta, bajo su nombre, figuraba la promoción de un artículo titulado “El comercio electrónico está cambiando la forma en que el mundo compra”. Pasarían otros cuatro años antes de que Amazon alcanzara su primera ganancia neta trimestral. El señor PowerPoint comparó la acción, a la alza en el mercado, con las ganancias inexistentes y dijo que algún día diríamos: “¿Te acuerdas de Amazon?”

En esa época, mi sueño de corto plazo era convertirme en el Amazon del vino, y la audiencia a la que pronto explicaría esto estaba embebida con las gráficas del payaso del PowerPoint; las miraban como si se tratara de las Tablas de la Ley de Moisés. Al terminar, dijo: “Ahora este muchacho les

dirá cómo es que piensa vender vino en Internet. ¿Cuántos de ustedes comprarían vino en Internet?” Dos personas levantaron la mano (la concurrencia sumaba unas 70 personas).

Si esto hubiera sucedido en 2010, la conferencia hubiera sido grabada y hoy podría demostrar la clase de tipejo que era el señor del PowerPoint. Pero aunque no lo creas, a pesar de haberme dicho “muchacho”, se ganó mi respeto por retarme. Me gustan las personas valientes y con espíritu competitivo, pues sacan al luchador que hay en mí. No es que ese día haya ganado batalla alguna. Subí al escenario y comencé diciendo: “Con todo respeto para el señor PowerPoint, no tiene idea de qué está hablando. Estará en el lado equivocado de la historia. Me da lástima.” Luego pasé a relatar mi historia y argumenté lo mejor que pude, en el sentido de que Internet sería para los compradores tan importante como los medios escritos son para los escritores. A fin de cuentas, los asistentes se mostraron bastante escépticos y desinteresados.

Los emprendedores tienen una especie de sexto sentido que les avisa cuando el cambio está a punto de producirse. El artículo de la revista *Time* que acompañaba a Bezos en la edición mencionada, decía lo siguiente:

Cada vez que se produce un cambio gigantesco en nuestra economía, existen personas que sienten las vibraciones mucho antes que el resto de nosotros. Se trata de vibraciones tan fuertes que impelen a actuar —acción que puede parecer temeraria o incluso estúpida. El propietario de ferris, Cornelius Vanderbilt, dejó el negocio de los barcos en cuanto vio el advenimiento de los ferrocarriles. Thomas Watson Jr., abrumado por la sensación de que las computadoras estarían en todas partes cuando no las había en ninguna, apostó la compañía de máquinas de oficina de su padre, IBM, en ese sentido.

Jeffrey Preston Bezos tuvo la misma sensación cuando vislumbró esa red de computadoras conectadas llamada World Wide Web y se dio cuenta de que el futuro de las ventas al menudeo coqueteaba con él.

En retrospectiva, no puedo culpar al señor PowerPoint por su escepticismo, ni puedo culpar al auditorio por desoír buena parte de lo que yo afirmaba. La mayoría de las personas simplemente no posee el ADN que les proporciona habilidades de anticipación. No ven el potencial de lo desconocido, se limitan a advertir una molestia en su zona de comodidad, de modo que reaccionan dibujando una honda línea en la arena, una línea que los separa de todo lo nuevo y lo que no se ha puesto a prueba, especialmente en lo referente a la tecnología. Cerca de 90 por ciento de los estadounidenses tienen teléfonos celulares, pero la gente de mi edad aún

recuerda cuando muchos cuestionaban su utilidad, o la pertinencia de estar disponible telefónicamente todo el tiempo. Justo hace cuatro años, usábamos esos teléfonos para hablar, no para enviar mensajes de texto. Y nadie jugaba Farmville en Facebook.[6] ¿Cuántos de los 500 millones de usuarios de Facebook juraron alguna vez que nunca usarían ese *site*?[7] Por algo se dice que existe un abismo entre los innovadores que abrazan las nuevas tecnologías y las mayorías.

La mayoría de los hombres y mujeres de negocios pasan demasiado tiempo en la orilla equivocada que franquea ese abismo; se esconden tras argumentos cansinos como: “Sólo puedes administrar lo que puedes medir”. Con ese tipo de argumentos ganó mi archienemigo en aquella ocasión. Tenía números provenientes de fuentes que el auditorio consideraba confiables; los números que yo cité provenían de investigaciones que no habían llegado aún a los grandes medios de comunicación. No importaba qué tan fuerte sintiera yo las vibraciones del futuro. Sin números duros provenientes de fuentes de la vieja escuela que indicaran que Internet cambiaría el comercio en Estados Unidos, no lograría vencer la mentalidad corporativa.

Por supuesto, ahora las corporaciones norteamericanas aman el comercio electrónico, pero líderes de negocios, gerentes de marca y mercadólogos han dibujado nuevas líneas en la arena, esta vez poniendo distancia entre sus compañías y las redes sociales, aferrándose desesperadamente a la seguridad que dan los números, según ellos. Desafortunadamente, si esperas hasta que las redes sociales ofrezcan pruebas de su viabilidad para emprender las relaciones uno a uno con tus clientes, perderás una gran ventana de oportunidad para adelantarte a tus competidores.

La resistencia no te matará de inmediato

¿Qué deberían haber hecho los cocheros de carros tirados por caballos cuando notaron el advenimiento del automóvil? ¿Deberían haber esperado tener muy poco trabajo cada día, o vender los caballos para cambiar de actividad laboral? ¡Por supuesto que debieron vender los malditos caballos! Puede que los líderes corporativos no vean su falta de participación reflejada en el estado de resultados, pero juro que lo harán, a menos que

algo hunda la compañía antes. El ignorar una amenaza no significa que no exista. ¿Morirás si fumas? No necesariamente. No todos los fumadores mueren de cáncer de pulmón; si los fumadores viven lo suficiente, existen otras muchas cosas que pueden matarlos. Igualmente, no quebrarás mañana si no te acercas a Facebook o Twitter y si no construyes una comunidad verdadera con tu base de clientes. Pero el riesgo de que tu negocio termine antes de tiempo crece cada día que te niegas a entrar a las redes sociales. ¿Crees que Barnes & Noble y Borders no vieron a Amazon surgiendo en 1997? Claro que lo vieron. Pero fueron distraídos por los números, y los números decían que Amazon estaba muy lejos de tener ganancias, en tanto que Barnes & Noble y Borders eran los principales vendedores de libros en el país. Incluso en el caso de que algún ejecutivo de Borders o Barnes & Noble hubiera advertido el cambio inminente, lo más seguro es que hubieran preferido creer la historia que los números relataban. Dudar de los números hubiera significado hacer una reingeniería total del negocio, y la verdad es mucho más sencillo seguir haciendo las cosas como hasta entonces. B. Dalton, propietario de Barnes & Noble, no quebró en 1999. No sucedió en 2001 ni en 2003. Fue hasta enero de 2010 que la última tienda cerró. A fin de cuentas, sucedió a pesar de que no tenía por qué suceder. Al igual que el tipo que deja de fumar cuando ya le han diagnosticado cáncer, para cuando B. Dalton comprendió que Amazon era una potencia a tomar en cuenta, ya era demasiado tarde.

Ninguna compañía grande sucumbe ante una pequeña si está totalmente comprometida con ganar la batalla. Nada impide que las compañías gigantes como Barnes & Noble o Borders, contraten a las personas indicadas para enfrentar a Amazon con toda su fuerza. Barnes & Noble entró a vender en línea en 1997, pero no lo hicieron al 100 por ciento; no pudieron hacerlo, puesto que, de otra manera, Amazon no habría tomado tal segmento del mercado. Deberían haber hecho lo que hago yo cada vez que una licorería nueva amenaza en el entorno: enfrentar a la competencia con publicidad y dinero para el marketing (incluso cuando abren en un lugar no tan cercano al mío, puedes estar seguro de que estoy al pendiente de ellos). Barnes & Noble debió enfrentar a Amazon de la misma manera en que Fox y NBC enfrentaron a Google creando Hulu, una alternativa real al fenómeno YouTube.

En este momento, yo diría que las redes sociales son parecidas a un riñón: puedes sobrevivir con uno, pero tus oportunidades de llegar a una edad avanzada son mucho mejores si tienes dos. Pienso que, con el paso del tiempo, las redes sociales serán tan importantes para los negocios como un ánimo indeclinable.

CAPÍTULO TRES

Por qué las personas inteligentes desprecian a las redes sociales, y por qué no deberían hacerlo

Durante los últimos seis años, he hablado para muchas corporaciones sobre los beneficios de las redes sociales, y la mayoría de las razones por las que los líderes no quieren invertir en este segmento tienen su raíz en el miedo. Como ya hemos discutido, Wall Street no facilita que las compañías asuman muchos riesgos. Tal vez hubo riesgo en los primeros momentos, pero en nuestros días, el único riesgo está en nuestras cabezas. Sé que puede parecerle descabellado cuando ves titulares que dicen cosas como: “La mayoría de las marcas son aún irrelevantes en Twitter”, y “Las redes sociales pueden no ser tan redituables como muchos piensan”. Es probable que, hoy, este tipo de titulares tengan algo de razón desde el punto de vista técnico, pero si la tienen, en casi todos los casos la razón es la misma: la mayor parte de las compañías que intentan usar las plataformas de redes sociales, no lo hacen correctamente. No porque hayas driblado mal o porque has fallado al lanzar la pelota al aro, debes asumir que existe un error de diseño en el basquetbol. Y la razón por la que muchas empresas no usan las redes sociales de manera correcta es, generalmente, porque no están verdaderamente comprometidas con éstas; aún no se percatan de que la intención cuenta. Es cierto que debes usar las redes sociales si no quieres que tu competencia te deje atrás. Sin embargo, nuestra forma de hablar y comportarnos cuando nos preocupan genuinamente las cosas, es muy diferente. Nuestra intención afecta el poder de nuestras acciones, de modo que si el líder padece un caso agudo de imitatitis (cuando introduce sus compañías a las redes sociales sólo porque la competencia lo está haciendo) y su intención no es ajustar todo aspecto de su negocio a los principios de la Economía de la Gratitud, es lógico suponer que jamás cosechará los beneficios reales. Se estaría comportando como el nadador que se la pasa dando vueltas sobre el borde de la alberca un mes,

metiendo la punta de los pies y analizando el agua, para luego quejarse de que sus tiempos no mejoran.

En general, hay once excusas que he escuchado una y otra vez de las compañías que se rehúsan a comprometerse e invertir en las redes sociales. Me gustaría analizarlas en lo particular. Si eres un escéptico, espero que descubras nueva información que te convenza a tiempo de que ha llegado el momento de actuar. Si estás ansioso porque tu compañía se relacione a un nivel más profundo con sus clientes, pero encuentras ciertas resistencias, espero que estas páginas te provean de argumentos frescos que puedas utilizar al presentar este tema a las cabezas de tu compañía o departamento. Una cosa es segura: hasta que los líderes borren esta línea dibujada en la arena, seguirán estando en desventaja al introducir a sus compañías en la Economía de la Gratitude.

1. No hay retorno de la inversión

Los gerentes de marca y los líderes de empresas están obsesionados con los números, porque son muy importantes, si no en lo personal, sí para sus superiores, para los accionistas y para los medios financieros y de negocios. No se me escapa el hecho. Pero permítanme preguntar lo siguiente: ¿cuál es el retorno o reembolso de la inversión hecha en cualquier tipo de servicio al cliente? ¿Existe una fórmula que calcule cuántas interacciones exitosas se requieren para concretar una venta o para lograr una recomendación? No; de cualquier modo, hasta ahora, los buenos gerentes y vendedores han tenido contentos a los clientes con su amabilidad. Aun sin disponer de números duros que cuantifiquen el ROI, (Return on Investment por sus siglas en inglés) saben instintivamente que es clave ganarse la confianza de los clientes.

Nielsen dispone de números que prueban que el vínculo entre la generación de confianza y el cierre de una venta es más que teórico. Cuando Nielsen condujo un estudio sobre qué fomenta la confianza del consumidor, los resultados fueron claros: cerca de 70 por ciento de las personas acudían a la *familia y los amigos* para obtener consejo y hacer decisiones de compra. ¿En dónde se relaciona la gente con la familia y los amigos a últimas fechas? Facebook reporta que 60 por ciento de las

personas en línea entran a las redes sociales, y más de la mitad de ellos lo hacen diariamente. Si existe un retorno de inversión entre la familia y los amigos, debe haberlo en las redes sociales. “Solemos olvidar la relación simbiótica entre confianza y retorno de inversión”, dice Pete Blackshaw, de NM Incite, una iniciativa conjunta de McKinsey y Nielsen. Blackshaw es, además, autor de *Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3000*.

Si los consumidores confían en otros consumidores más que en la publicidad tradicional, y las plataformas ideales para comunicar sus recomendaciones llegan ahora a los mil millones de miembros, el retorno de la inversión comienza a ser visible y obvio. Por supuesto que se pueden debatir los elementos ejecutivos, y que habrá técnicas o tácticas que produzcan mejor retorno que otras, pero el panorama general está claro.

Cuando se tienen dos opciones igualmente atractivas, la gente se decide con base en la recomendación de alguien que conocen. Mis amigos compran en Wine Library, y hacen hasta lo imposible para hacerlo. La mayoría de mis conocidos de la preparatoria también compra en Wine Library. Por ahí existe un consumidor de Dell que compra productos de esta marca porque tiene un tío que trabaja ahí. Hay muchas personas que no dejaron de comprar su gasolina a Exxon tras el derrame del Valdez o, más recientemente, tenemos el caso de British Petroleum. A pesar de que los clientes estaban tristes por las catástrofes ambientales causadas por esas compañías, seguían consumiendo sus productos porque tenían amigos o familiares relacionados con la empresa. Las redes sociales, que permiten a la familia y amigos enterarse de las preferencias e interacciones con las marcas, ofrecen muchísimas oportunidades de que la gente realice asociaciones personales que llevan a decisiones de compra.

El retorno de la inversión, en el caso de un compromiso con un cliente, aumenta en proporción a la fuerza del vínculo. El retorno de la relación con tu madre será mucho más alto que el que tendrías con un buen amigo. Ambos vínculos son más valiosos que los que puedas tener con un simple conocido, y el vínculo con éste será más fuerte que el que trabes con un extraño. Sin redes sociales, tú y tus clientes son relegados a la categoría de extraños. Con las redes sociales, dependiendo de tu esfuerzo, puedes mejorar tu relación y llegar a entablar una amistad con quienes, por ahora, son desconocidos. El poder de la relación puede llegar a convertir al

navegador casual en un cliente comprometido. También pueden transformar a ese cliente en un abogado o defensor.

Toda compañía debería esforzarse por transformar a los clientes en abogados —son increíblemente valiosos. De acuerdo con un estudio de los patrones de compra menudista en línea, realizado por IBM, los abogados o defensores de una marca:

- Gastan 33 por ciento más que los clientes que no son defensores o abogados.
- Gastan 30 por ciento más con sus vendedores favoritos de Internet que los clientes comunes.
- Permanecen más tiempo fieles a la marca o empresa; tienen menos probabilidades que otros clientes de cambiarse a la competencia, incluso si ésta ofrece productos similares a precios similares.
- A la larga, tienen más valor que los clientes regulares, no sólo porque gastan más hoy, sino porque aumentan su gasto conforme pasa el tiempo.

Los abogados se hacen, no nacen. De acuerdo con Nielsen, los consumidores suelen estar más dispuestos a comunicarse con una compañía para quejarse que para felicitar. De cualquier manera, están dispuestos a alabar públicamente a una empresa cuando tienen la oportunidad de hacerlo. Las redes sociales permiten a las compañías amplias oportunidades para recordar a los consumidores por qué les gusta una marca para, en consecuencia, inspirarlos a decirlo públicamente, ya sea en el *site* de la compañía o por medio de los canales sociales de la red. Gracias a un exhaustivo estudio de la conducta de las mamás en línea, Pete Blackshaw descubrió que, cuando las marcas comenzaron a invertir en interacciones significativas y conversaciones con las madres, era 30 por ciento más probable que esas madres se convirtieran en abogadas o defensoras. En otras palabras, estaban dispuestas a escribir reseñas positivas en línea sobre el o los productos que les gustaban, realizando en esencia el marketing de la marca. De acuerdo con Blackshaw, los mercadólogos consideran a las reseñas en línea entre las más deseables formas de comunicación con el consumidor, porque tienden a reflejar con certidumbre el momento de la compra, y porque las idas y venidas cibernéticas de estas personas tienden a

ofrecer resultados cada vez más confiables. Además, el estudio demostró que las madres que se convertían en “mamás de alta participación”—quienes respondían preguntas de otras madres, dando información y creando contenido sobre el producto o marca—, ahorran a las empresas hasta 15 por ciento en servicio al cliente telefónico. En general, los números demostraron que existe un retorno de la inversión al relacionarse con los clientes y fortalecer este vínculo. Blackshaw, consultor para cientos de las empresas más importantes de Estados Unidos, dice que esto es especialmente cierto en las fases tempranas del lanzamiento de un producto nuevo. “Las reseñas tempranas pueden impactar tanto como diez millones de dólares en publicidad al delinear la percepción, incluso utilizando los medios tradicionales, que se apoyan cada vez más en los medios sociales para comprender lo que *realmente* está sucediendo con las marcas.”

Incluso si únicamente un pequeño porcentaje de tus clientes se convierte en verdaderos abogados, existe un retorno de inversión tremendo al tratar a tus clientes tan bien como es posible hacerlo. De acuerdo con Jason Mittelstaedt, director comercial de RightNow, una firma de consultoría en servicios al cliente que publicó el Customer Service Impact 2010 Report,[\[8\]](#) 85 por ciento de los consumidores estadounidenses dicen que pagarían entre cinco y 25 por ciento más para asegurarse una experiencia superior como consumidores. Por si fuera poco, 76 por ciento de los consumidores dicen que aprecian cuando las compañías se interesan personalmente en ellos. En otras palabras, tanto los abogados como los clientes normales dicen querer un mejor servicio al cliente y están dispuestos a pagar por él. ¿Puede alguien dudar de que es una experiencia superior establecer relaciones de uno a uno con los clientes, logrando que todos se sientan valorados y escuchados?

Considera estas estadísticas obtenidas del Customer Experience Impact 2010 Report:

- 40 por ciento de los consumidores se pasaron a la competencia por su reputación de gran servicio al cliente.
- 55 por ciento citan un gran servicio, no el producto o el precio, como su razón principal para recomendar una compañía.
- 66 por ciento dicen que un gran servicio al cliente fue el principal motivo para decidir gastar más.

Es muy lógico: existe un retorno de inversión probado cuando logras convertir a tus clientes en abogados de tu marca o negocio. La manera de

crear abogados es ofrecer un servicio superior al cliente. En la Economía de la Gratitude, un componente clave del servicio superior al cliente es la participación uno a uno en las redes sociales. Es lo que quieren los clientes y, hasta donde sabemos, el cliente es rey.

2. Las mediciones no son confiables

Las herramientas para dar seguimiento y medir las iniciativas de las redes sociales, se tornan cada vez más sofisticadas y confiables. Después de todo, estos datos provienen de Nielsen. Si te has anunciado en televisión, es probable que lleves años tomando decisiones financieras importantes con base en las mediciones de Nielsen. De seguro has confiado en la manera que Nielsen tiene de decir a las televisoras quién ve qué programa, para que las televisoras y estaciones de cable puedan cobrarte una fortuna al exhibir tu anuncio al grupo demográfico indicado. Cuando estés leyendo este libro, podrás apoyarte también en las mediciones de Nielsen para la contratación de la publicidad en línea. En septiembre de 2010, Nielsen anunció que lanzaría su herramienta de medición de medios diversos, que podrá medir la efectividad de una campaña en línea, con ratings comparables a los ofrecidos en la televisión. ¿Quieres saber quién fue uno de los primeros socios en probar la aplicación? Facebook. En el comunicado de prensa, Steve Hasker, el presidente de Nielsen de Productos para los Medios, dijo: “Este nuevo sistema proveerá a los mercadólogos una mejor comprensión de su ROI, y dará a las compañías de medios una herramienta muy necesaria para demostrar el valor de sus audiencias.”

¿Y qué hay del compromiso? La nueva herramienta de Nielsen mide el efecto de los anuncios en línea, no el tiempo que la compañía invierte en hablar con los clientes ni su repercusión en las ventas. Bien: ¿cuántos ejecutivos imaginaron en 1990 que gastarían dinero en anuncios puestos en algo llamado Internet? ¿Colocar productos por medio de videojuegos? Impensable. ¿Y qué hay de pagar por la optimización de los buscadores (SEO)? ¿Qué diablos es el SEO? Ahora inviertes mucho dinero en SEO.[\[9\]](#) Todas las herramientas con las que hoy contamos para medir nuestros esfuerzos de mercadeo, fueron nuevas y riesgosas alguna vez. Luego

dejaron de constituir un riesgo. Lo mismo sucederá con las redes sociales y las mediciones que los acompañan.

En 2010, *Ad Week* reportó que Vitruve, una compañía de administración de redes sociales, había calculado que cada millón de fanáticos de Facebook valía unos 3.6 millones de dólares en “medios equivalentes” al año; 3.60 dólares por persona lo suficientemente interesada en tu producto para solicitar amistad, no es precisamente poco dinero. Si ese número hubiera provenido de Nielsen, todos en la industria del mercadeo y la publicidad habrían tratado ese dato como si proviniera de las Sagradas Escrituras. Las mediciones que hoy existen están siendo refinadas con increíble velocidad, y los estándares inamovibles que tanto gustan a los ejecutivos están en camino.

¿Existirán todavía formas de que los consumidores logren sacarle la vuelta al sistema? Claro. Pero la gran mayoría de las personas en Facebook y Twitter prácticamente viven en el medio. Si no están ahí, la conversación se detiene. Si se distraen o pierden interés, la conversación cambia. Los datos que los negocios pueden recopilar respecto de los temas de conversación de sus clientes, con quiénes están hablando y qué tan seguido, son lo menos ambiguo que ha existido. Los problemas que son una plaga para los medios tradicionales al tratar de medir correctamente las impresiones, seguirán siéndolo cuando se trate de anuncios en línea, pero los datos sobre los consumidores, su experiencia y percepción de marca están allí para analizarse. Cada tuit, cada ‘Me Gusta’, cada símbolo de corazón, cuenta. Aún mejor, al entrar en comunicación personal, uno puede pedir aclaraciones, detalles y ahondar realmente en los sentimientos del cliente y sus razones para sentirse así.

Toda plataforma de medios tiene fallas. Cuando sugerí por primera vez comprar publicidad en Google, mi padre no estaba convencido de que fuera una buena idea. ¿Cómo podíamos estar seguros de que los clics provenían de gente real? ¿Qué tal si se trataba de nuestros competidores tratando de hacernos creer que los anuncios funcionaban, para lograr inflar nuestro presupuesto? No podía saberlo, pero estaba bastante seguro de que mis competidores estaban ocupados con sus propias estrategias de mercadeo para malgastar el tiempo en sabotear mi actividad. Google decía disponer de un algoritmo para prevenir el fraude, y a mí me daba la impresión de que para Google era benéfico protegerme. Créanme: no estaba en los negocios

para perder dinero, pero cuando pensaba a largo plazo debía analizar todas las opciones, incluyendo las que podían requerir de más tiempo para ser redituables. Todas las decisiones de compra en medios se basan en estimaciones informadas, así que no tiene sentido dudar en utilizar una herramienta nueva, especialmente una que supone un costo de entrada bajo.

3. Las redes sociales son demasiado jóvenes

La estrategia de esperar y ver, la que la mayoría de las compañías utiliza al considerar la inversión en plataformas tradicionales, no funcionará en el caso de las redes sociales. Existe un impacto al ser el primero en mercadear en este mundo hiperveloz. Las compañías ya no pueden limitarse a gastar dinero para entrar al juego. Antes no habría importado si, hipotéticamente, Nike (que se fundó a mediados de la década de 1970) hubiera echado un vistazo a la radio cuando acababa de ser inventada y dijera: “¡Vaya! ¡Esto va a ser grande; estará en todos los autos!”, adelantándose a Adidas en hacer una inversión de tres millones de dólares. Seis años más tarde, cuando Adidas hubiera investigado llegando a la conclusión de que Nike tenía razón, es posible que Adidas invirtiera 4 millones de dólares para alcanzar o superar la participación de Nike. Lo único que Adidas tendría que hacer es gastar mucho dinero y el consumidor se hubiera tragado el anzuelo, porque no había mucha oportunidad de ver otros productos similares. Podrían compensar la presencia anterior de la otra empresa con volumen en la plataforma elegida. Pero las compañías no pueden comprar volumen en las redes sociales, de manera que la ventaja de seis años de Nike, habría afectado mucho a Adidas, porque en esos seis años habría trabajado en las trincheras mismas, hablando con la gente e invitándolos a responder, creando un vínculo emocional y solidificando la relación con el consumidor. Adidas no sería capaz de salir de la nada y crear relaciones mágicamente en donde no las hay, y tampoco le sería fácil arrancar clientes a Nike, porque estarían vinculados a esta empresa emocionalmente.

Aun así, Adidas no quedaría fuera de la jugada. Si sus líderes canalizan sus esfuerzos en la dirección correcta y crean una campaña que en verdad los acerque a los consumidores, haciendo que éstos sientan que Adidas se preocupa por ellos más que Nike, todavía podrán cerrar la distancia

emocional que los separa. Puede que requiera de algo de tiempo, pero definitivamente se trata de algo asequible.

Por única ocasión, pido a los negocios que tomen el camino más fácil. Embarcarse en una política comercial de uno a uno ofrece amplias recompensas en el largo plazo, pero la compañía también experimentará beneficios inmediatos —más presencia de marca, mayor lealtad hacia la misma, un boca a boca incrementado, una mejor comprensión de las necesidades del cliente, y mejor y más veloz retroalimentación del consumidor— y muy pocos reveses, si es que se presenta alguno. Entretanto, las consecuencias de resistirse al compromiso con las redes sociales son muy claras: mientras más esperes, más se alejará de ti la competencia.

Entrar a las plataformas de redes sociales desde etapas tempranas, te da una tremenda ventaja, pues las personas están más involucradas al principio por tener que explorar las posibilidades del medio; chatean más, y utilizan el servicio más tiempo, además de que existe menos competencia que pueda distraer a nuestros clientes. No necesitas gritar y hacer cabriolas para hacerte escuchar. Ser el primero en escena no es lo único que cuenta, pues puedes recuperar más tarde el camino perdido, pero el costo de entrada será más alto y tu trabajo será considerablemente más difícil.

El tipo de impresión que pretendes dar no se puede comprar, como sucede con las plataformas de medios tradicionales. No se trata de que alguien vea la misma imagen una y otra vez hasta que se quede en el cerebro el nombre de tu compañía. Se trata de construir relaciones y las relaciones toman tiempo. Los 12 meses que inviertas en el proceso, serán 12 meses que tu competencia también deberá tomar para alcanzarte, pues los necesitará para hacer contacto y construir una relación de buena voluntad y confianza. En esta plataforma, no brindan valor sólo los 30 o 60 segundos que una promoción se exhibe ante el consumidor. Aquí, como en el mundo real, todo el tiempo tiene el mismo valor.

Durante mis primeros tres años y medio de escuela preparatoria, estaba tan consumido por mi negocio de las tarjetas de beisbol y mi trabajo en Wine Library (que entonces se llamaba Shopper's Discount Liquors), que a duras penas socializaba con mis compañeros de clase. Luego, en la primavera del último año, me di cuenta de que me estaba perdiendo de cosas buenas y comprendí que tenía una última oportunidad para enmendar

mi conducta. Así que me lancé a la escena social. Poseo una personalidad extrovertida y un buen sentido del humor, por lo que llegué a ser popular con bastante rapidez. Pero, ¿puedo afirmar que tenía la misma conexión con mis amigos que quienes invirtieron cuatro años en construir las relaciones? Por supuesto que no. Las amistades reales y duraderas requieren de inversión emocional, y me tomé demasiado tiempo en decidirme a invertir. Las relaciones en las redes sociales y las relaciones personales funcionan exactamente de la misma manera —obtienes de ellas lo que en ellas inviertes. No puedes comprarlas, forzarlas o convertirlas en algo que todavía no puede ser.

Mientras más tiempo dudes en tener presencia en estas plataformas, más lucharás para hacer que éstas trabajen para ti. Es por ello que tantas marcas, especialmente las célebres, la están pasando mal con este asunto. Muchos grandes nombres están entrando a Twitter y Facebook porque temen que, de no hacerlo ahora, harán más daño que bien a su marca. ¿Qué pasaría si lanzan sus actividades en las redes sociales y los números no son impresionantes? ¿Qué tal si no logran atraer a las masas de fanáticos que creen tener?^[10] Repito: el número de personas con quienes tienes conexión es menos importante que la calidad de esas conexiones, pero esto no cambia el hecho de que el mundo ve esos números y nos juzga a partir de ellos. Los números insuficientes pueden lastimar a una marca. Si esta plataforma funcionara como la televisión o la radio, una celebridad o una marca establecida podría comprar la base de clientes de otros para lucir mejor, así como las compañías compran empresas más pequeñas o bases de datos. Pero hasta allí llegan las semejanzas; estas nuevas plataformas no funcionan como lo hacían las de ayer. Incluso si pudieras colgarte de la fanaticada de otros para aumentar tus cifras, enfrentarías el problema de que esos números sólo existen en virtud de la construcción de una relación, que a su vez depende enteramente de una interacción sostenida y auténtica entre la marca y el cliente. Rihanna no puede comprar a los fanáticos de Kanye West; Blue Bell no puede comprar a los fanáticos de Ben and Jerry's. Amazon puede comprar Zappos, pero no puede comprar a los fans de Zappos. Amazon puede hacer lo que muchos compradores hacen —integrar la compañía recién adquirida a la compañía madre, adaptando los procesos de negocio de Zappos para coincidir con los propios, arrasar con las bodegas de Zappos, chuparle el alma y dejar intacto únicamente el logo.

Amazon se quedaría con los clientes, eso es seguro, pero no contaría con las relaciones que esos clientes representan. Si Zappos deja de ser el Zappos que la gente conocía y amaba, los clientes abandonarán el barco y, en última instancia, Amazon no habría ganado nada con la adquisición. Por fortuna, Amazon sabe que la clave del éxito de Zappos es dejarlo solo y mantener su alma intacta, de modo que pueda brindar los beneficios que motivaron la compra.

Puedes alcanzar al líder únicamente si te lanzas a la alberca. ¿Qué importa si la gente nota que tus números son un tanto bajos? Creo que estamos entrando a una era en que la gente valora más la calidad que la cantidad, pero mientras llegamos a ella de lleno, el efecto de los números bajos en tu marca se sentirá como una picadura de abeja, comparado con la hemorragia generalizada que padecerás si no haces nada. Entra a la alberca de las redes sociales y comienza a nadar mejor y más rápido que los demás. Lograrás esto siendo más genuino, preocupándote por los clientes y generando contenido. Debes mantenerte al tanto de los sucesos y no quitar el dedo del renglón. Debes mejorar. Debes actuar como el tipo que se enamora perdidamente de la mujer que acaba de terminar con el amor de su vida. ¿Cómo diablos hacer para que se olvide del otro y comprenda que vales diez veces más? Con una increíble cantidad de paciencia, persistencia y comprensión. Hazlo bien, con autenticidad, y existe la posibilidad de que un día llegue a mirarte de la misma forma en que lo miró a él.

La gente quiere tener relaciones estrechas con sus marcas. Sigue sonando un tanto raro en nuestros días, pero un día dejará de hacerlo. El momento justo para comenzar a construir esas relaciones es ahora mismo.

4. Las redes sociales son sólo otra moda que pasará

Una razón por la que los negocios y los líderes de mercadeo pueden reaccionar lentamente en su aceptación de las redes sociales, es la sensación de que el mundo de los negocios corre a grandes velocidades y cambia constantemente. Lo bueno es que, en estas carreras, las plataformas han permanecido notablemente estables. Los periódicos y las revistas nos han llamado la atención con sus encabezados y sus fotos atractivas durante cientos de años. No fue sino hasta 1922 que la radio dio a las compañías

una nueva plataforma para experimentar. Después, los negocios tuvieron que esperar dos décadas antes de que la televisión les diera otra oportunidad, a fines de la década de los cuarenta y principios de los cincuenta. Después pasaron cuarenta años antes de la llegada de Internet.

Tomando en cuenta lo mal acostumbrados que están por la predictibilidad y estabilidad de las plataformas que conocen, no es de sorprender que la mayoría de los negocios y líderes de mercadotecnia se hayan mostrado escépticos respecto a la viabilidad de las redes sociales como el siguiente gran cambio. Existe un dicho en la NFL: la velocidad mata. Diez años atrás, un jugador de 1.70 de estatura y 85 kilos de peso jamás habría sido seleccionado. Hoy, un jugador bajo, robusto y rápido como Noel Devine puede ser selección de Primera Ronda. Tanto así ha cambiado la liga en una década, lo que ha cambiado el juego por completo. Las redes sociales han cambiado el juego en menos tiempo, brindándonos niveles de comunicación que hubieran sido impensables hace diez años y que hoy son la norma. El crecimiento y los cambios tecnológicos que hoy experimentamos tienen para los negocios un impacto mayor y más veloz que antes. No es realista pensar que la penetración de un producto puede seguir siempre el mismo patrón de, digamos, el Walkman hace 30 años.

Algunos especialistas en planeación mercadológica, sin despreciar la idea en sí de las redes sociales, desconfían del poder de permanencia de cualquier plataforma en particular. Después de todo, en 2006 MySpace estaba de moda, y en tres años Facebook lo alcanzó y rebasó en términos de usuarios y compromiso. ¿Por qué no sufrirá la misma suerte Facebook en cuanto surja otra plataforma de moda? Bien. Si no es tan buena como la nueva plataforma, padecerá el mismo destino que MySpace (aunque debo aclarar que, de ninguna manera, MySpace está cerca de morir aún, pues atrajo 65 millones de usuarios únicos en septiembre de 2010, según la empresa de investigación de mercado comScore). Pero no importaría. Si un día los usuarios abandonan Facebook en favor de algo mejor, no estarán saltando del tren, sino que se pasarán a un nuevo vagón. Cambia de vagón con ellos. Las relaciones en que has trabajado no se evaporarán si has cuidado de tus clientes genuinamente. Hay muchas amistades de toda la vida que comienzan cuando alguien de Nueva York conoce a alguien de Florida mientras vacacionan en Las Vegas. Antes de las redes sociales, se llamaban telefónicamente, enviando cartas y tarjetas en los días especiales.

Ahora se relacionan mucho más. Lo que sucedió en Las Vegas no tiene por qué quedarse en Las Vegas, a menos que quieras que las amistades de ese viaje mueran con él.

5. Necesitamos controlar nuestro mensaje

Me encantaría ser testigo de que las compañías han reconocido la estupidez de este argumento cuando este libro esté impreso, pero tengo la sensación de que no será así. Muchas compañías se resisten a usar Facebook, los blogs, YouTube o Twitter por temor a que un cliente enojado pueda poner comentarios negativos. ¿Y qué? ¿Preferirías que el cliente ponga los comentarios en cualquier otro lugar en el que no tienes la menor oportunidad de responder? ¿O en un sitio que nunca encontrarás? Si tienes tanto miedo de tus clientes, es posible que debas repensar tu forma de hacer negocios.

No puedes controlar el mensaje; ese barco ya zarpó. Sí, las cosas pueden ponerse locas en línea, y hay compañías que han sufrido por un boca a boca negativo incontrolable. Sin embargo, es muy poco probable que las compañías que se hunden por el peso de un error, lo hagan enteramente por ese error. Si sufrieron esas repercusiones, será por que algo estaba fundamentalmente mal con el modelo de negocios, o con una administración que derivó en muchos problemas repetidos. El problema que puso a la empresa de rodillas, no era el único, sino el que dio el golpe final y fatal.

Las compañías pequeñas y medianas podrían temer no sobrevivir a un paso en falso como sí lo pueden hacer los gigantes —como Tylenol, que sufrió un golpe tremendo hace 30 años, cuando alguien puso cianuro en las píldoras y colocó las botellas contaminadas en las tiendas. No me parece que haya motivos de verdadera preocupación.

En general, los problemas pueden arreglarse si se descubren a tiempo. Si expones tu caso rápida y sinceramente, recuperarás la confianza de los clientes, como sucedió en el caso de Ann Taylor. Cuando Ann Taylor LOFT introdujo sus pants de seda modelo cargo en la página de Facebook, en el verano de 2010, una ola de clientes en línea se quejó de que sólo una modelo flaca y alta como una jirafa se vería bien con eso puesto. Para

probar que los clientes no tenían la razón, los empleados de LOFT de todos tamaños, se tomaron fotografías usando los pants y las pusieron en Internet. La respuesta fue extraordinaria: llegaron toneladas de comentarios de mujeres que agradecían a LOFT por escuchar. Algunas incluso aceptaban que podrían llegar a comprarse los pants. Este cliente no pudo ser convencido, pero su comentario ilustra por qué es de gran interés para la marca nutrir las relaciones con el cliente:

Amo LOFT y aprecio muchísimo que se tomaran el tiempo para “escuchar” nuestros comentarios y para mostrarnos los pants en mujeres “de verdad”. Espero que sigan haciendo este tipo de cosas en el futuro. Como sea, estos pants me siguen pareciendo HORRIBLES. Ni siquiera lucen como los capris #2. Quise agradecer de cualquier modo y dejarles saber que compro en Loft, pero que estos pants son un fracaso.

El cliente sigue odiando el producto, pero ahora LOFT sabe que este cliente no será hostil a la empresa. Al contrario: existen buenas probabilidades de que hable bien de la empresa.

Cuando comencé a trabajar para mi padre, su vida se arruinaba cada vez que un cliente llamaba o iba a la tienda para quejarse. Se sonrojaba, se entristecía y luego quería irse a casa. Se mostraba demolido, lo que demuestra lo mucho que mi padre se preocupaba por sus clientes (y lo respeto y lo quiero por ser así). Yo, por otra parte, me ponía feliz cuando llamaba uno de estos clientes insatisfechos, porque sabía que había un problema que podría tratar de arreglar. Pasaría el resto de la vida arreglando cosas para ese cliente si fuese necesario. Y siempre funcionó, incluso cuando trataba con algunos de las peores sabandijas que he conocido. Más de una vez tuve que ir a casa de alguien para organizar la cena y servir el vino —todo gratis. En este caso, el costo de lo que hacía para ganar de nuevo al cliente era mucho mayor de lo que ese cliente podría consumir en un año, o incluso en toda su vida (que, dicho sea de paso, es la enorme ventaja de las compañías que no deben preocuparse por los números trimestrales, como hacen las empresas públicas). Pero estaba creando una cultura y estaba estableciendo mi marca. Quería que los empleados absorbieran mi misión, para que la impusieran en todas las labores que realizaran. Posiblemente haya perdido unos 800 dólares en recuperar a un cliente particularmente difícil, pero cada vez que hacía algo así, ganaba,

porque estaba fortaleciendo el ADN de mis empleados y de mi compañía, lo cual redituó a largo plazo.

No estaba dispuesto a ir a la quiebra, de manera que únicamente perdía lo que podía permitirme perder. Cualquiera puede implementar ese tipo de servicio y atención. La buena noticia es que ahora es más barato consentir a los clientes de este modo. Antes, tenía que ir a casa de alguien para hacer el maridaje de los vinos con la cena, lo que me obligaba a mantenerme con una clientela local. Ahora puedo hacer un video personalizado gratuito en YouTube para enviarlo a cualquiera junto con una botella de vino gratuita o con un crédito de 100 dólares. Existen tantos canales que podemos usar para comunicarnos bien y directamente con nuestros clientes. Ese mensaje individual, personal, habría sido imposible de conseguir por medio de la televisión o los medios impresos.

Puedes arreglar lo que sea, a menos que estés haciendo algo denodadamente mal. Si pones veneno para ratas en los pepinillos y usas mano de obra infantil, no importa qué tan barato o conveniente seas en comparación con la competencia, eventualmente perderás. Pero si el único problema de la compañía de pepinillos es que la tapa es muy difícil de girar para abrirse, o que la nueva modalidad de tus pepinillos no gusta a la gente, puedes arreglarlo.

Sospecho que hasta British Petroleum tiene una segunda oportunidad, y vaya que su error en el Golfo produjo uno de los más grandes desastres ambientales provocados por el hombre. La gente también estaba enojada con Exxon en los años ochenta —¿recuerdas cuando el *Valdez* chocó y derramó petróleo en las costas de Alaska? Exxon recibió un golpe, pero no es difícil encontrar una de sus gasolineras en cualquier lugar del país. A pesar de que siempre han existido varias compañías petroleras, la gente siguió escogiéndolos para reabastecer sus automóviles. Tylenol sigue pisando fuerte casi tres décadas después del susto del cianuro, y ciertamente sobrevivirá a los dos retiros de producto que hizo en 2010. La gente sigue yendo a ver las películas de Hugh Grant. Con el paso del tiempo, si una compañía maneja bien su desastre administrativo o de marca, la mayoría de los clientes perdonarán e incluso olvidarán.

Los líderes de negocios subestiman consistentemente dos cosas. Primero, subestiman la disposición de las personas a perdonar. Temen instaurar

páginas de fanáticos porque piensan que cualquier comentario negativo es igual a una investigación del programa *60 minutos* en que se muestra al mundo la porqueriza propia. Ese caso es muy raro. Si eres veraz con tus seguidores o clientes, y les permites saber exactamente qué pasos o medidas estás tomando para resarcir la falta, el único programa que te dedicará *60 minutos* será para felicitarte por tus extraordinarias dotes para las redes sociales.

Segundo, subestiman el radar “detecta-basura” de la gente. Por eso nunca funcionan las estrategias en que una marca trata de engañar a la gente para que reenvíe el tuit, como sucedió con la campaña de “Conviértete en mi fan y donaré a Haití”, o cuando surgen intentos por hacer que algo se convierta comercialmente en viral. Lo mejor en estos casos es poner un contenido fantástico. Si el contenido es bueno, será viral en el mercado por méritos propios. (E insisto: ¡Dona a Haití y cállate la boca!)

Lo mejor que puedes hacer por tu marca y tu compañía es asegurarte de que dices la verdad a quien quiere escucharla. Deseas que aparezcan comentarios negativos en tu página de seguidores. La persona que pone un comentario negativo es un cliente con el que puedes hablar. El que debe asustarte es el cliente que tuvo una mala experiencia y, sin decir palabra, nunca vuelve a comprarte. Debe quitarte el sueño este tipo de clientes. No tienes ni idea de cómo recuperar a esa persona, y tal vez ni siquiera te hayas dado cuenta de que has perdido un cliente. La persona que dice que te odia en Twitter, es un gran cliente que puedes recuperar. Si puedes dar a los clientes molestos lo que desean, volverán a ti con más fuerza que nunca. Siempre.

Dar a la gente lo que quiere no significa atender cada demanda insensata o cada amenaza que te llega por Twitter y demás. Debes escuchar a tus clientes, pero no tienes por qué hacer lo que piden. Incluso si no puedes satisfacer sus deseos, puedes dejar muy claro que te gustaría poder hacerlo. Puedes expresar pesar de que alguien esté a disgusto con la operación, o puedes ofrecer una alternativa. (Para obtener un ejemplo de cómo debe hablar un director general con un cliente insatisfecho, conviene ver el email de John Pepper, de Boloco, en la página 108). En muchas ocasiones, la gente despotrica porque siente que es la única manera de llamar la atención—los ejes de la carreta son engrasados tarde o temprano.[\[11\]](#) Escúchalos, decide y explica tu decisión. Siempre y cuando seas honesto, minimizarás el

impacto de la insatisfacción con tu negocio. La negatividad irracional es fácilmente detectable en línea; al encontrarla, debes mantener un tono respetuoso que ayude a dar un mensaje claro y consistente. No entres en un debate, incluso si tienes razón. No vale la pena y, de nuevo, no ganarás.

El mejor problema que puedes tener es que tu servicio al cliente sea tan bueno, que eches a perder algunos. Los míos esperan muchísimo de mí, y hacen bien. A veces piden demasiado. Cuando lo hacen, tomo el toro por los cuernos. Por ejemplo, algunos de mis clientes locales me informaron recientemente que les molestaba que Wine Library ofreciera envío gratuito en el *site* Cinderellawine.com, porque eso significa que los locales podrían tener un mejor precio. No obstante, les expliqué que ellos pueden gozar de la tienda. Los clientes de San Francisco (quienes a veces compran mucho más que los locales), no asisten a las catas gratuitas, ni pueden detenerse a su paso por la tienda para hablar conmigo o mi equipo, ni gozan de las muestras gratuitas de quesos y demás beneficios que ofrezco en mi establecimiento. Creo sinceramente que las cuentas se equilibran y que todos los que compran conmigo obtienen mucho a cambio. Después de explicar mi postura, algunos clientes locales aceptaron mi punto de vista y el asunto se resolvió. No todos quedaron satisfechos con mi respuesta, pero estoy seguro de que apreciaron el esfuerzo que hice para responder con detalle. Traté a la gente insatisfecha como se les debe tratar: ¡como clientes valiosos que son!

De haber querido hacerlo, habrían podido hablar mal de mi tienda en Facebook y Twitter. Pero no lo hicieron porque mantuve la discusión decente y honesta. Si lo hubieran hecho, no me habría preocupado mucho por ello. Lo brillante de las plataformas de redes sociales es que, sin importar lo que otro diga de ti, puedes hacer escuchar tu punto de vista en tu página de seguidores, en tu blog y en tus tuits. La gente puede rastrear los sucesos y enterarse de lo que pasó, además de dialogar. Todos pueden ver el intercambio y hacer sus propios juicios. Siempre que te mantengas honesto, educado y tan complaciente como puedas, no tendrás nada que temer por los gruñidos de un cliente. Los buenos modales exigen que trates a tus clientes con respeto todo el tiempo. Puede que ya no logres controlar el mensaje como antes, pero puedes controlar el tono del intercambio.

El control del mensaje y de la imagen es la razón que explica por qué tantas —demasiadas— empresas aún se rehúsan a permitir que sus

empleados escriban en blogs y en Twitter sobre su trabajo. Comprendo su temor, pero no está justificado. De hecho, puede que no exista mejor manera de saber si hiciste la contratación indicada. Permite que tus empleados hablen libremente; deja que digan lo que quieran, pues así tendrás una idea mucho más clara del tipo de empleados que tienes y de cómo se sienten trabajando en tu empresa. Si ponen en línea información inteligente y sensata, es valiosa. Si ponen información inteligente, sensata y negativa, también tiene valor, siempre y cuando seas lo suficientemente abierto como para hablar de sus sentimientos y de por qué se sienten así. Si descubres que son rudos, vulgares o solamente estúpidos, y si tienes la sensación de que su trabajo no es tan bueno como debería serlo, no debes conservarlos en tu plantilla laboral.

6. No tengo tiempo para ocuparme de lo que dicen Fulano y Sultano, y no puedo/quiero pagar a alguien que lo haga

Quienquiera que asume una actitud de desprecio hacia un cliente, se dirige al desastre. Fulano y Sultano tienen el poder, y lo que Fulano y Sultano dicen, importa. Ya no puedes reservar tu atención y cuidado para tus mejores, más rentables y más deseables clientes. Posees las herramientas para practicar cualquier cuidado clientelar, y tus clientes esperan que uses dichas herramientas. Tus grandes gastadores y los compradores casuales comparten el mismo ecosistema, uno en el que las noticias de tu trato a un cliente pueden llegar a cientos de clientes actuales y potenciales. Estamos ante un asunto importante.

Si eres el único empleado de tu empresa y deseas que tu negocio crezca, deberás hacer tiempo para atender estas conversaciones tú mismo, porque no puedes permitirte el no hacerlo. Ser parte de la conversación es tan importante como tener un sitio web. Hacerlo tú mismo es, en realidad, ideal. Si tú estableces el tono y la voz de tu marca, crearás un cimiento sólido del que otros pueden partir cuando delegues la labor o la compartas con alguien. Y es que, si haces las cosas bien, necesitarás ayuda. Hubo una época en que las empresas consideraron que requerían solamente un empleado en el departamento de tecnologías de la información y, cuando esas compañías crecieron al igual que la importancia de las tecnologías de

la información, sus departamentos crecieron. Comenzarás con una persona en el departamento de Redes Sociales; cuando veas el retorno de tu compromiso, contratarás a diez. Será el departamento más grande de tu empresa —un grupo de personas que pasan su tiempo abogando por algo que aman, cuidando a la gente que ama u odia la marca. No se me ocurre un mejor trabajo. Si no tuviera el ADN de un emprendedor, trataría de que me pagaran por abogar por los Jets de Nueva York todos los días.

Si tu empresa es mediana o grande, o si no puedes ocuparte de todas las respuestas personalmente y requieres delegar, es probable que no tengas que contratar a nadie. Ha llegado el momento de decidir cómo utilizas tus recursos. Es muy probable que estés gastando demasiado en algún rubro. Tal vez tienes un encargado de inventario flojo, o gerentes que se van temprano los viernes para jugar golf, o un director comercial que todavía vive en 1998. Podrías contratar a un gerente comercial más ambicioso por menos dinero y dedicar el sobrante al nuevo departamento de Redes Sociales (que será completamente independiente y distinto del departamento de Atención al Cliente).^[12] Procura ser eficiente y controlar los gastos. Considera despedir a los empleados que no se esfuerzan al 100 por ciento en el trabajo y sustitúyelos con personas que se ocupen tanto de la compañía como tú mismo. Si te percatas de que se está perdiendo el tiempo, considera que ese tiempo podría emplearse en interactuar con los clientes para darle valor real a la empresa. ¿Te molesta todo el tiempo que se pierde para hacer coincidir las agendas de diez personas y coordinar una reunión? Busca el modo de terminar con ese interminable ir y venir o, mejor aún, elimina las juntas. Demasiadas juntas son simplemente una manera de distribuir la responsabilidad en la toma de decisiones, proveyendo seguridad en caso de que los números salgan mal. Procura que todos en tu empresa asuman la responsabilidad por sus decisiones (incluido tú). Facilita el ejercicio de su buen juicio para no tener que aprobar todo el tiempo. Ahorrarás muchas horas que puedes invertir siguiendo la pista de Fulano y Sultano.

7. Estamos bien así

Estamos ante un argumento perdedor. Si tienes cierta edad, sabes que en algún momento, logramos sobrevivir sin fotocopiadoras, correo de voz, computadoras y celulares. Te acostumbrarás a lo nuevo.

¿Cómo saber si estás “bien”, si no te ubicas en las trincheras, escuchando a tus clientes y preguntándoles qué piensan? También recuerda que el cliente que no dice nada puede ser mucho más peligroso que el que grita. Puede que todo esté bien hasta que, de repente, ya no es así. Si te basas en los números para pronosticar la salud de tu compañía, piensa que estás reaccionando a cambios y acontecimientos que ya tuvieron lugar. Si dependes de tarjetas de comentarios, libros de quejas o encuestas para obtener retroalimentación, debes considerar que se trata de respuestas únicas, que no permiten seguimiento. Pero si te pones en contacto directo con el cliente, sostienes una conversación en la que puedes realizar preguntas de seguimiento, aclaraciones y detalles. Puedes atajar cualquier asunto antes de que se convierta en un problema. Las redes sociales son grandiosas para apagar incendios, pero apagarlos todo el tiempo es duro y estresante; mejor evita que las chispan vuelen.

Cualquier compañía tan complaciente como para pensar que todo está “bien” merece quebrar —significa que a sus líderes les ha dejado de importar la empresa. Una compañía competitiva siempre está a la ofensiva. Siempre. Siempre. Siempre.

8. Lo hemos intentado, pero no funciona

Esta objeción me frustra tanto que me entran ganas de arrancarme el cabello. Demuestra una completa falta de paciencia, que no tiene sentido en un ambiente de negocios. Muchos líderes empresariales han estado deseosos de hacer el intento con las redes sociales. Ponen comentarios y tuitean como locos por seis meses o, peor, seis semanas, y no ven resultado alguno. El tráfico de la red no se incrementó lo suficiente; las ventas no subieron; el contenido no se propagó viralmente. Al enfrentar resultados desilusionantes, se felicitan por haber intentado implementar algo nuevo y luego cierran la puerta a esa opción. Si son progresistas, achacan el fracaso a entrar demasiado pronto a una plataforma inmadura, pero la mayoría está convencida de que la plataforma es mera espuma y no vale la pena el

esfuerzo. Son como las personas que, sin haber visto una bicicleta, intentan pedalear con las manos, para después echarla a un rincón declarándola una pérdida de tiempo porque resulta impráctica para el transporte.

Tratándose de las redes sociales, debemos pensar a largo plazo. No hacerlo ha sido el error de la mayoría de las empresas que no han alcanzado su máximo potencial. La culpa no es de los líderes o gerentes de la empresa. No es culpa de nadie en realidad. El problema es que el sistema con que se toma la mayoría de las decisiones corporativas está descompuesto. Como demostró el estudio Wharton que discutimos en el capítulo uno: hasta que los gerentes y líderes sean recompensados por pensar a largo y no a corto plazo —o por ambos—, no habrá incentivo a ser paciente. No puedes obtener los beneficios del boca a boca en las redes sociales sin paciencia, compromiso y estrategia.

9. Las cuestiones legales son demasiado espinosas

Mi industria (la del licor y el vino) está muy regulada, y sé lo mucho que debe afrontar una compañía cuando quiere embarcarse en algo nuevo. Contratas a tu departamento jurídico para protegerte; su trabajo es ser conservador y mostrar aversión al riesgo, para así mantener a la empresa lo más segura posible. Por eso, el cambio ha de venir desde arriba. Sólo el presidente, el director general u otro líder igualmente importante de la compañía puede sentarse con el departamento legal y decirles: “Esta empresa abrazará a las redes sociales. En lugar de buscar todos los problemas que esto conlleva, veamos la manera de que el riesgo sea aceptable y hagamos posibles las cosas.” Si trabajas en el sector médico, farmacéutico o financiero, es probable que no disfrutes de la misma actitud de apertura que disfrutaban otras industrias. Pero los líderes tienen la obligación de insistir con esto tanto como puedan, por el bien de su marca o empresa. He tenido el privilegio de ser consultor en estos sectores, y puedo afirmar que la posibilidad de hacerse escuchar depende del ADN de la empresa. Todo departamento legal tiene su ADN, y lo mismo sucede con cada presidente. A fin de cuentas, la compañía debe reflejar el ADN de su líder, no el de sus abogados. Echa a rodar el balón desde arriba y permite que la filosofía del cuidado del cliente infiltre cada nivel de tu empresa. Por

supuesto que la ética y las consideraciones legales importan en las redes sociales (tal vez más que nunca, gracias a su transparencia inherente). Pero me parece inexcusable que permitas que te presionen antes incluso de comenzar, sin explorar todas las posibilidades, en especial en una época en que los consumidores se sienten marginados por muchas de estas industrias. Los primeros en abrirse en estos sectores, obtendrán ganancias realmente sustanciales.

10. Tardan mucho en dar beneficios

Es muy difícil rebatir este argumento. Aunque hemos visto evidencia de que puede haber ganancias a corto plazo, los beneficios de entrar en contacto con los clientes suelen tomar tiempo para materializarse. No puedo decir a los gerentes de marca ni a los vicepresidentes ni a los directores comerciales (todos ellos con números a alcanzar), que deben sacrificar los números en pos del bien de la compañía a largo plazo. No importa que los gerentes y líderes estén más que de acuerdo con la filosofía de interactuar con los clientes, sin tener pruebas de que esta inversión realmente reeditará aumentando dividendos y ganancias trimestrales, es difícil que la respalden. ¿Cómo hacerlo cuando su compensación está directamente ligada a los resultados trimestrales? Los beneficios a largo plazo de relacionarse con los clientes siempre perderán ante la realidad del corto plazo. Y esta realidad consiste en que la gente quiere conservar sus empleos.

Es muy improbable que mucha gente lea este libro y diga: “Tienes razón. Dejaremos toda la relación con los medios tradicionales para cuidar de nuestros clientes como madres celosas.” El hecho es que las redes sociales son un maratón, y no se puede llegar a la línea final sin paciencia y determinación. Por eso es tan importante la diversificación. Sé que hay lugar para los medios tradicionales en un presupuesto bien equilibrado, pero en la mezcla de mercados de nuestros días, esto está sobrevalorado. Permíteme repetir una vez más: en este medio de enorme consumo de contenidos, creo que la mayoría de los medios tradicionales están sobrevalorados. Si ves algún anuncio espectacular promoviendo este libro, puedes dar por sentado que me dieron un precio muy pero muy bajo. Corta tres o cinco o diez por ciento de lo que normalmente gastas en medios

tradicionales y dirige esos recursos a las redes sociales. Consigue más efectivo reduciendo el enorme desperdicio en dinero y esfuerzo que se dedica a explicar por qué no funcionan del todo las campañas de medios tradicionales en que has metido el dinero. Verás que, haciendo las cosas bien, las redes sociales son una de las plataformas más efectivas y menos caras que puedes utilizar.

Una compañía pequeña puede ser capaz de ganar la guerra apoyándose nada más en las redes sociales, pero una compañía grande debe pensar en ellas como si se tratara de una unidad SEAL de la marina. Pequeña, concreta y enormemente efectiva cuando se pone en acción correctamente, una unidad SEAL no ganará la guerra por sí sola, pero sin ella las tropas se encuentran en desventaja considerable.

Digamos que gastas 750 000 dólares en medios, concentrando los esfuerzos en un grupo bien definido y geográficamente limitado, por lo que tus ventas suben cuatro por ciento. Vuelves a contratar publicidad por 750 000 dólares, y esta vez sólo ves un aumento de dos por ciento. Luego decides esperar un poco e inviertes seis meses en una nueva campaña antes de lanzarla de nuevo, dirigida al mismo grupo y al mismo costo. Cada vez que deseas que tu auditorio escuche tu mensaje, te cuesta una cantidad muy seria de dinero hacerlo.

Compara el escenario si gastas 750 000 para lanzar una campaña bien meditada, bien dirigida, basada en las redes sociales —bloguear, comentar, tuitear gran contenido invitando a la interacción constantemente. Agradeces muchísimo el comentario de cada persona que dice algo bueno de ti. Respondes cada queja. Respondes todas las preguntas y corriges cualquier malentendido. Tus ventas suben dos por ciento. Sigues en esa dinámica. Nunca te retractas; te dedicas a afinar el mensaje y adaptarlo a las necesidades de tus clientes. Les das lo que quieren. No gastas más dinero, a no ser por el salario del personal que está a cargo de la campaña. Seis meses más tarde, las ventas siguen subiendo conforme la lealtad del consumidor se solidifica. Creces trece por ciento. Aun así, el único dinero adicional que gastas son los aumentos que ofreces a tu equipo y los salarios de los nuevos empleados, mismos que fortalecen tu presencia en las redes sociales.

La entrevista en *Today Show*, y la aparición en una cadena nacional de radio son sucesos aislados. Te montas en la atención que esto te ofrece por

un rato, pero lo más común es que tengas que pagar más para mantener vivo el interés. Cuando se hacen las cosas bien —a pesar de que toma tiempo construir una base de datos de emails, fanáticos y seguidores de Twitter—, se tiene una oportunidad infinita para hablar con los clientes tan frecuentemente como quieras, o mejor aún, tan frecuentemente como ellos quieran.

11. Las redes sociales sólo funcionan para productos nuevos, de estilo de vida o para las marcas de tecnología

Trabajar en una compañía dedicada al concreto no es tan sofisticado como trabajar en una firma de ropa de diseñador. Eso te lo puedo apostar. Pero en cualquier caso, sólo puedes vender a tu base de clientes. La misión de la compañía dedicada al concreto no es hacer que la mayor cantidad de gente posible compre concreto, sino que necesite concreto. Y el mayor reto, el que ofrece mayor potencial para el crecimiento, es llegar a la gente que todavía no sabe que necesita concreto. Así que no limites tu conversación a hablar de concreto. La construcción, la expansión, la remodelación, los bienes raíces, los estacionamientos, cualquier cosa que necesite concreto, debe convertirse en tema central para escuchar y hablar. La gente está equivocada al pensar que sólo los lanzamientos, los emprendedores o las compañías tecnológicas pueden hacer que las redes sociales les funcionen (muchas hacen un papel muy malo: un estudio mostró que 43 por ciento de las marcas tecnológicas de mayor crecimiento en el Reino Unido y que tienen cuenta en Twitter, nunca han respondido a un tuit).^[13] Ser pequeño es una ventaja, porque un individuo verdaderamente puede definir una marca con su estilo y personalidad. Pero una gran compañía puede practicar el uno a uno a nivel masivo, porque tiene los recursos para entrenar suficientes personas para dar abasto a las conversaciones.

Es verdad que algunos productos son más sexys que otros, pero también es cierto que si no hubiera necesidad de tu producto, no estarías en el negocio. No pienso gran cosa del hilo dental, pero podría hacerlo si me empiezas a interesar más en el cuidado de mis dientes. E incluso si no te doy oportunidad de hablar de higiene bucal, hay buenas posibilidades de que mi dentista ande por ahí hablando del tema en línea. Relaciónate con

ella y bien puede ser que tu hilo dental termine en mi bolsa de compras la próxima vez que vaya a mi revisión semestral. (Incidentalmente, en el capítulo doce puedes ver un ejemplo de la vida real sobre cómo el doctor Irena Vaksman, dentista de San Francisco, usa las redes sociales para ofrecer visitas a su oficina, algo que puede interesar a sus pacientes.)

Si no estás muy apasionado con aquello que tu compañía hace —al menos no tanto como para tratar de hablar por horas de ello, a diario si fuera necesario— quizás estás en el rubro equivocado. Acude a temas generales si es necesario. No todos pueden ser los Lakers, pero cualquiera puede hablar de basquetbol. Cuando comenzaba, no tenía el reconocimiento de marca de Robert Parker, o la influencia de *Wine Spectator*, así que no hablaba de Gary Vaynerchuk o de Wine Library, sino de los vinos Chardonnay. Las redes sociales te dan la oportunidad de que tu negocio llegue a todo su potencial. Aprovéchala.

La respuesta es siempre la misma

Pienso que estamos entrando en una era dorada para el comercio. Llevó mucho tiempo que la gente reconociera el valor del capital intelectual, cuyo valor intangible no se muestra en una hoja de cálculo, ni se puede rastrear, ni se puede expresar en dólares. Ahora se entiende bien que el capital intelectual es parte de la espina dorsal de cualquier organización, y que vale la pena protegerlo.

Mientras que la capacidad para formar relaciones siempre se ha considerado como supeditada al capital intelectual, las redes sociales han catapultado esa capacidad hasta convertirla en una categoría de producción de la riqueza. En el futuro, las compañías con enorme “capital de relaciones” serán las que tengan éxito. La sociedad está creando un ecosistema que retribuye los buenos modales, la sensibilidad, la honestidad y la integridad. Dentro de diez años, todas las empresas tendrán un Oficial en Jefe de Cultura, y también un equipo dedicado a fomentar las relaciones uno a uno. Todos los asuntos arriba discutidos serán resueltos de una manera u otra. Las mediciones y los estándares que pudieran ser experimentales o sospechosos ahora, estarán bien establecidos y aceptados,

justo como los que hemos usado por tantos años para medir las plataformas tradicionales del marketing.

A fin de cuentas, no importa cuántos obstáculos enfrente tu compañía en la Economía de la Gratitude, la solución siempre será la misma. ¿La competencia es mayor? Ocúpate de los clientes mejor que ellos. ¿Son más baratos? Ocúpate de los clientes mejor que ellos. ¿Tienen estatus de celebridad y tú no? Ocúpate de los clientes mejor que ellos. Las redes sociales te dan las herramientas para alcanzar a tu consumidor y crear una emoción en donde antes no habría existido nada. No importa si no eres pequeño, o *cool* o *sexy*: la gente puede emocionarse con las cosas más inverosímiles. Lo digo en serio. ¿Quién habría podido predecir al tipo de la gabardina pulverizando iPhones en una licuadora? (En serio, si no lo han visto, chequen willitblend.com. ¡Es fantástico!)

En una cosa tenía razón el conferencista de la Cámara de Comercio, en 1997: a fin de cuentas, son los negocios que han establecido mejores relaciones con sus clientes los que terminarán hasta arriba. Es desafortunado que tantas compañías tengan que quedarse en el camino mientras la Economía de la Gratitude toma forma pero ahora que está aquí, el campo de juego está llegando a ser sorprendentemente equitativo.



SEGUNDA PARTE

Cómo ganar

CAPÍTULO CUATRO

Inculcar la cultura correcta desde arriba

Puedo señalar la fecha en que la existencia de la Economía de la Gratitude se convirtió en un asunto de registro público. Era el 22 de julio de 2009, un miércoles. Ese día se anunció que Amazon había comprado Zappos por 1.2 mil millones de dólares.

Jeff Bezos es un tipo por demás inteligente y, no obstante, escuché a más de un inversionista decir que Zappos no valía eso. No hay manera de que una compañía de venta al menudeo en línea valga tanto dinero, decían. Pero Zappos no estaba sobrevaluada y Bezos sabía exactamente lo que estaba haciendo.

Me parece que si alguien conoce el historial de Bezos y sigue criticando esta adquisición, estamos ante alguien para quien sólo los números cuentan toda la historia. Yo, por otra parte, no me fijo gran cosa en lo que dicen los números, porque sé que la historia completa de una compañía no puede leerse en las columnas blanquinegras de un estado de resultados. Y creo que Bezos lo sabe también. Pienso que él avizó que el futuro estaba en Zappos. Aquí tenemos una compañía que, de acuerdo con fuentes que pidieron conservar el anonimato, estaba vendiendo más que Amazon en algunos productos, a pesar de que el precio de Amazon era más bajo. Sólo hay dos cosas que pueden hacer que una persona pague más por un producto que puede adquirir en menos dinero: una es la comodidad; la otra es tener o haber tenido una experiencia extraordinaria como cliente. Muchas compañías pueden jugar la carta de la conveniencia, pero muy pocas, incluyendo Amazon, realizan el servicio al cliente como Zappos. Al dominar en ambas categorías, eran el único menudista que competía con Amazon, y la verdad es que las perspectivas indican que todo mejorará cada vez más pues han trabajado las relaciones con sus clientes a profundidad, y el boca a boca sigue extendiéndose. Nadie se preocupa más por sus clientes que Zappos. Esta compra no se basó en los números; se basó en la cultura

de las tendencias. Por eso Bezos es un visionario. Creo que ve que esa cultura será el campo de juego del futuro, al igual que antes vio que el comercio electrónico era prometedor. No gastaría más de mil millones de dólares en otra cosa que no fuera el futuro.

No lo dice tal cual en el video que puso en YouTube para explicar los motivos de la compra. Lo que dice es: “Tengo debilidad por las compañías obsesionadas con el servicio al cliente, y Zappos es, ciertamente, una de ellas.” También deja en claro que cree que Amazon y Zappos son compatibles porque ambas están obsesionadas con el servicio al cliente (aunque, como señaló Tony Hsieh en la carta que escribió a los empleados de Zappos para anunciar el trato, lo hacen de distinta manera). Específicamente, dice que: “Cuando se tiene la opción de obsesionarse con la competencia o con los clientes, nosotros [Amazon] siempre preferimos obsesionarnos con los clientes.”

Bezos no ha pedido mi consejo, pero lo ofrezco de cualquier modo. Si él o cualquier otro desea dominar en la Economía de la Gratitude, existe otra obsesión que debe echar raíces y que no se menciona en el video. El éxito en la Economía de la Gratitude se basa en cuidar obsesivamente del cliente, sí, pero una cultura de gran cuidado surge desde arriba de la empresa y se derrama al resto como una cascada. Si quieres que la cultura fluya fuera de la compañía para alcanzar al cliente, para llegar después aún más lejos con el boca a boca, debes estar seguro de que tu mensaje vive y respira al igual que tú. Por lo tanto, la obsesión dominante para cualquier líder que conduce una empresa en la Economía de la Gratitude, no debe ser la competencia ni el servicio al cliente. La obsesión debe radicar en tus empleados.

La gerencia de uno a uno

Zappos tiene un ambiente de trabajo sorprendente. Hay comida gratis en la cafetería, una biblioteca y muchos empleados contentos. Apuesto a que la mayoría de las empresas reconocidas por su servicio al cliente, también obtendría una alta calificación entre los mejores lugares para trabajar. Debe ser muy duro para los empleados dar un servicio al cliente fenomenal si no están fenomenalmente contentos con su trabajo. Las ventajas que ofrece Zappos (y otras empresas), como los viernes informales o el vaso de

recuerdo en el quinto aniversario, no son la causa de la satisfacción de los empleados. Me parece seguro afirmar que Vaynermedia es un gran lugar para trabajar, pero somos 20 personas apretujadas en un espacio mínimo, y no damos bocadillos gratis ni salimos temprano los viernes de verano. Yo exijo muchísimo a mis empleados. Sin embargo, sé que están contentos. Ciertas ventajas pueden hacer que un empleado lo piense bien antes de salir de una empresa, pero sólo hay dos cosas que hacen a los empleados muy felices, tanto como para desear quedarse.

Lo primero que hace feliz a un empleado es ser tratado como adulto. Esto significa que, hasta que la gente pruebe que no es confiable, pueden realizar su trabajo como lo consideren más conveniente. En segundo lugar, está la sensación de que sus necesidades individuales están siendo satisfechas. Esto es más raro. Para llegar a este tipo de satisfacción entre los empleados, se necesita que los líderes empresariales se relacionen también de uno a uno con sus empleados, al igual que lo hacen con los clientes. Hasta ahora, no muchas compañías han podido con el reto. Suena difícil, pero no tiene que serlo. Es sólo un asunto de cuidar verdaderamente desde la cima, aplicando los principios de la Economía de la Gratitude tanto interna como externamente.

Por ejemplo, en Vaynermedia, recientemente establecimos una nueva política de vacaciones: no hay. La política consiste en lo siguiente: tómate tantas o tan pocas vacaciones como quieras. Al principio confundió un poco a todos. ¿Cuánto se consideraba demasiadas vacaciones? Luego, el equipo se dio cuenta de que hablaba en serio y de que no serían juzgados por la cantidad de vacaciones que se tomaran. Algunos han tomado bastantes; otros nada. Lo importante es que pueden decidir por sí mismos cuanto tiempo necesitan descansar para desempeñar al máximo su trabajo, lo que significa que nuestros clientes reciben un trato aún mejor, lo que es bueno para la marca y para todos. Realmente no sé cómo podría yo asegurarme de que descansen lo justo siendo que algunos tienen familia y viven cerca, mientras otros viajan grandes distancias para visitar a sus seres queridos. Algunas personas necesitan un poco más de tiempo fuera que otras para recargar.

Tengo algunas reglas básicas. Me apasiona conformar equipos de trabajo, así que no contrato a nadie que quiera trabajar desde su casa regularmente. Debemos estar disponibles cuando nuestros clientes trabajan, así que los

gerentes de proyecto deben llegar a las 9:00 a.m., y el equipo de ejecución debe estar en la oficina alrededor de las 10:30 de la mañana. Ahora bien, dentro de esos parámetros, permito que mi equipo organice su tiempo. ¿Qué importancia tienen la hora de salida o la cantidad de vacaciones, siempre y cuando estén allí cuando yo, sus colegas o sus clientes los necesiten? ¿Qué importan esas cosas cuando hacen bien su trabajo y están cumpliendo sus objetivos?

Me preocupo más por mis empleados de lo que me preocupo por mis clientes, y me preocupo más por mis clientes que por el hecho mismo de respirar. Soy, por naturaleza, un hombre que se resiente fácilmente, y en el trabajo he sido como una mamá gallina (una muy competitiva, de seguro); constantemente superviso a los empleados, hablo con ellos y, cuando se puede, me aseguro de que dispongan de todo el apoyo y los recursos para resolver los problemas que encuentran. Para mí es prioritario saber qué pasa desde el punto de vista profesional, y hasta personalmente, con todos los que trabajan para mí. El diálogo constante me ayuda a confirmar que esos empleados sienten que están en una posición que les permite alcanzar el éxito. Esto también me ha facilitado darme cuenta de qué gente no realiza su mejor esfuerzo o de que no son la persona ideal para el puesto. Como sea, gracias a la comunicación facilitada por la cultura de la apertura, la confianza y el cuidado de la compañía, ha sido muy raro el caso en que he tenido que despedir a alguien.

Desafortunadamente, los empleados de Wine Library se han beneficiado de este tipo de atención más que los de Vaynermedia. He tenido que viajar mucho más desde que lanzamos Vaynermedia, por lo que me ha sido imposible acercarme a cada empleado individual para tener una idea más clara de quién es la persona y qué necesita. Hago mi mejor esfuerzo y creo que lo estoy haciendo bastante bien. Pero en Wine Library, creo merecer una distinción. Quiero ser igual en Vaynermedia, y tengo la intención de hacerlo lo más pronto posible.

Como pueden ver, incluso yo, que dirijo empresas relativamente pequeñas, la paso difícil para establecer el tipo de relación personal que se requiere para servir al cliente en la Economía de la Gratitude. ¿Cómo incorporar esta cultura en una compañía más grande? Algunas empresas están probando que es posible hacerlo. Zappos está haciendo un trabajo destacado al crear una cultura empresarial centrada en los empleados.

También hay otras empresas que han hecho movimientos inteligentes que les han llevado al éxito en dar rienda suelta a sus empleados. Entre estos negocios tenemos a Best Buy, con su fuerza de atención a Twitter, llamada Twelpforce. Eventualmente, las compañías con mejor posición de mercado adaptarán muchas de estas ideas y las llevarán incluso más lejos. Como ya dije, predigo que llegará el día en que toda compañía tendrá, además de director general, director financiero, director operativo y director comercial, algo así como un pequeño Oficial en Jefe de Cultura. Su trabajo será llevar un registro de las necesidades de cada empleado de la empresa. No se trata de tener registro de todo empleado; eso seguiría siendo una labor de los departamentos de recursos humanos. Me refiero a estar al tanto de sus necesidades para satisfacerlas. Y han de ser satisfechas no valiéndose de conversaciones menudas o regalos, sino por medio de un establecimiento personal de metas, orientado a la estrategia futura y confirmando constantemente que el empleado esté satisfecho. Me encantaría tener un trabajo como éste. Si no quisiera comprar a los Jets de Nueva York, dedicaría mi esfuerzo a molestar a cada empresa de las que aparecen en la revista *Fortune* para que crearan este puesto dentro de su estructura; así les demostraría la gran diferencia que una persona así puede hacer en la organización. Todos saben que las conversiones cuestan una fortuna a las empresas; el salario de un Oficial en Jefe de Cultura se pagaría solo tomando en cuenta los ahorros en reclutamiento y capacitación de empleados. Las compañías no se percatan de cuánto dinero extra ganarían si los empleados las amaran tanto como para trabajar más y mejor. Con un OJC que se asegurara de que cada empleado tiene una razón para sentirse bien con su empleador, las compañías pasarían a ser manejadas menos por un equipo dedicado a un trabajo particular y más por un ejército apasionado de devotos de la causa.

Sin embargo, en el caso de empresas medianas o grandes, ser un OJC requería atender a un gran número de personas a nivel individual, ¿no? Por supuesto. Y sería factible hacerlo si se han establecido todos los demás requisitos para desempeñarse en la Economía de la Gratitude.

Los ladrillos que construyen cultura

Se pueden colocar esos ladrillos en su lugar sólo si el líder de la empresa se compromete a hacerlo. Si el líder está inclinado a ello, he aquí la forma en que puede hacerse:

Comienza contigo mismo. Dado que la cultura se genera en la cima de la empresa, uno esperaría que el ejecutivo más alto tuviera una buena idea de quién es él o ella. Una fuerte percepción de uno mismo hace posible una cultura fuerte. Recordar quién eres y las cualidades que te han llevado al éxito, ya seas presidente, ejecutivo o gerente de medio nivel. Es extremadamente importante hacerlo cuando se trabaja en pos del desarrollo, sostenimiento y crecimiento de la cultura de la compañía. No sucederá si tratas de ponerte un sombrero ajeno. Tiene que ser tu propio sombrero. Si trabajas vestido de traje y formal, no trates de convertirte en alguien informal. Si tu compañía es de corte conservador, sé una compañía conservadora; digamos que has de ser una compañía conservadora que pone primero a sus empleados. Es posible hacerlo sin tener que instalar una mesa de futbolito o permitir que la gente vaya a trabajar con chanclas. Odio cuando las empresas remodelan sus oficinas y destinan un espacio enorme para que los empleados jueguen Nintendo Wii y coman papitas. Es como si anunciaran: “¿Ven lo jóvenes que somos en el fondo? ¡Sabemos lo que quieren los muchachos!” Los líderes conscientes no desperdician dinero tratando de ser alguien que no son. Además, los líderes deben comprometerse con la Economía de la Gratitude antes de decir a los demás que lo hagan. Cuando esta visión ya está integrada en la estrategia y en la perspectiva general, puedes diseminarla exitosamente en tu empresa o departamento. La Economía de la Gratitude se basa en la autenticidad, y la autenticidad debe empezar por ti mismo.

Comprométete a fondo. No se puede esperar que alguien destine buena parte del presupuesto de marketing para mejorar el servicio al cliente de la noche a la mañana, pero sí es posible tener compromiso mental desde el principio. El compromiso mental es probablemente más importante que el compromiso financiero, especialmente en los primeros pasos hacia la Economía de la Gratitude. Después de todo, existirán errores en el camino, pero los líderes de la empresa tienen clara su determinación de crear una cultura de gran cuidado al cliente, y ninguno de estos sinsabores detendrá el

empuje de la empresa por mucho tiempo. Simultáneamente, entretejes en tu empresa el ADN de cuidar las relaciones uno a uno, para así poder analizar estrechamente el gasto y encontrar la mejor manera de obtener recursos necesarios para implementar iniciativas creativas de redes sociales. Deja de gastar a ciegas. Reexamina a tu equipo. Disputa fieramente los mejores negocios y revisita las agencias y proveedores con los que trabajas. El dinero está ahí, sólo que se está gastando en el lugar equivocado.

Establece el tono. En cuanto los líderes se comprometen con la construcción de una cultura del cuidado, necesitan enviar un mensaje fuerte y directo para dejar clara la intención. Los empleados deben sentir la diferencia inmediatamente, y deben poder acudir a sus líderes para obtener ejemplo del tipo de cuidado y preocupación que se espera de ellos en la interacción uno a uno con los clientes.

John Pepper, el presidente de Boloco, una cadena con base en Boston especializada en burritos, ha hecho esto brillantemente. En lo interno, él y los cofundadores tuvieron claro que el bienestar y el futuro de los empleados de Boloco era de primordial importancia, lo que incluía cuidado de la salud de tiempo completo y clases de español e inglés para el personal, en un intento por mejorar la comunicación interna, y permitir así que los empleados no angloparlantes tuvieran oportunidad de ascender a puestos de mayor responsabilidad. Sus empleados también podían acudir a él como modelo de rol. Su participación en las redes sociales ofrece muchos ejemplos del tipo de cuidado personal que espera se otorgue a sus clientes. Por ejemplo, al buscar en Twitter la palabra “Boloco”, descubrió a alguien que estaba fuera de una tienda situada en Boston y se quejaba de que la música estaba demasiado alta. Él alertó al gerente, quien de inmediato bajó el volumen de la música y salió a asegurarse de que el volumen no molestaba al cliente.

Lo que sucedió después prueba el impacto de la Economía de la Gratitude.

- El cliente feliz envió un nuevo tuit hablando bien de Boloco y de su servicio al cliente.
- Muchos de sus seguidores comenzaron a tuitear sobre lo que acababa de ocurrir.

- Luego el cliente escribió sobre su experiencia en su blog, lo puedes leer en el post llamado: “Music, Burritos, and the Impact of a Tweet”, en su blog titulado *Rachel Levy: Social Media and Marketing* (“Música, burritos y el impacto de un tuit”, en el blog *Rachel Levy: las redes sociales y el marketing*).
- La historia se contó después en un libro.
- Muchas más personas conocen ahora la marca Boloco y sus excelentes burritos.

¿Te parece importante asignar un valor en dólares a la publicidad que obtuvo Boloco por un gran acto de servicio al cliente? (¡Espero que sea alto, porque eso significa que muchas personas compraron este libro!)

Mejor aún, Pepper establece el tono al darle la vuelta a las situaciones que más preocupan a los líderes. Puedes notarlo en la manera de responder las preguntas desde el fondo de su corazón. Un ejemplo loable es el de la carta que escribió a un cliente que estaba desilusionado de que Boloco hubiera retirado su burrito favorito del menú.

—Mensaje original—

De: John Pepper [mailto:pepper@boloco.com]
Enviado: Martes, enero 24 de 2006, 8:31 p.m.
Para: Ben
Tema: RE: Boloco.com: respuesta al cliente

Ben:

Primero, gracias por tu nota. Siempre apreciamos saber de nuestros clientes... incluso cuando hacemos algo que no los tiene contentos, nos resulta muy útil entrar en contacto.

Nos preocupamos mucho de los Vegetales Rostizados y de la posible reacción. La razón por la que desaparecieron, es que muy pocas personas los ordenaban, y el tiempo de preparación y el desperdicio (porque se quedaban sin vender mucho tiempo y caducaban) dejaron de justificar su inclusión en el menú desde hace mucho tiempo... pero debido a los pocos clientes que gustaban de ellos, los mantuvimos en disponibilidad. Es usted la séptima persona que me escribe por este asunto desde que los retiramos, hace tres meses (esto no incluye a varios de nuestros empleados, a quienes no gustó la decisión).

Desde un punto de vista estrictamente de negocios, no tenía ningún sentido mantener los Vegetales Rostizados. Desde el punto de vista de la lealtad de los clientes, su nota (y otras semejantes), ¡hacen que me den ganas de reincorporarlos al menú mañana mismo! El reto que siempre enfrentamos es equilibrar ambas posturas... se sorprendería del número de peticiones que recibimos de los clientes semanalmente —obviamente, no podemos dar gusto a todos, pero sí los escuchamos y consideramos sus comentarios con toda seriedad.

No sé en qué terminará esto en los meses venideros. Sé que no puedo prometer su retorno a menos que comencemos a recibir una gran cantidad de retroalimentación que lo pida. Hemos retirado elementos del menú en el pasado y, llegado el caso, nos hemos visto obligados a dar marcha atrás (por ejemplo, el Pollo Búfalo es el mejor ejemplo de un plato cuyo retiro casi termina en rebelión)... Hasta ahora, el caso de los vegetales no se parece al que menciono.

Odio tener que sugerir que pruebe el tofu, si de hecho es usted vegetariano. Mi esposa lo es, y eso es lo que pide religiosamente. No se trata del tofu común, pues tiene especias, buen sabor, ¡y la gente lo ama!

Otros vegetarianos piden las fajitas, aunque coincido con usted en que son muy distintas de los Vegetales Rostizados.

Y finalmente, otros piden nuestros productos “como tal”, es decir, sin el pollo o la carne. La mayoría de los platos de nuestro menú son vegetarianos hasta que se le agregan pollo o carne.

Lamento no tener la respuesta que usted busca. Para compensarle por esto y para lograr que nos visite algunas veces hasta encontrar algo que le guste, le pido que me envíe el código de 16 dígitos que se encuentra en el reverso de su tarjeta Boloco (puede obtener una en las tiendas, en caso de no tenerla), y la daré algunos Dólares Burrito para que los utilice. Es lo menos que podemos hacer, y tal vez usted descubra algo que funcione igual o casi. De no ser así, esperamos que algo de lo que implementemos en el futuro lo lleve de regreso a nuestros restaurantes. Sinceramente apreciamos el hacer negocios con usted, y esperamos volver a hacerlo pronto.

Saludos,
John.

Esta carta es:

Personal. No una copia de un texto corporativo. Pepper menciona su vida, ofrece opciones y suena genuinamente atribulado por la insatisfacción del cliente.

Honesta. No hace promesas que no pueda cumplir, y explica los motivos prácticos y financieros que llevaron a tomar la impopular decisión.

Ofrece opciones. Ofrece una manera en que el cliente pueda probar otras cosas del menú, libre de cargo.

Leo esta carta y la que escribió Tony Hsieh para anunciar el trato Zappos/Amazon a los empleados, y me pregunto por qué tantos líderes empresariales la pasan tan mal para ser auténticos. Imagina cómo se sentiría un cliente si recibiera una carta así del presidente o director general de la empresa, y no un comunicado formal y hueco. Pepper está inmerso en la Economía de la Gratitude, y a juzgar por el éxito de Boloco y por la lealtad de sus clientes, queda claro que los esfuerzos están rindiendo resultados, viniendo desde arriba hasta llegar a la calle misma. Pepper es categórico cuando dice: “La gente está diciendo ‘voy a Boloco porque les interesa hacer negocios conmigo’.”

Invierte en los empleados. Si eres un campeón de las redes sociales en tu compañía, pero nadie te hace caso aún, respira hondo; tu momento está cerca. Piensa en el equipo de televisión que, a principios de la década de 1990, notó el éxito de *The Real World*, de MTV y luchó para convencer a su compañía de que había una gran oportunidad en los *reality shows*. Tuvieron que esperar hasta el verano de 2000 para probar que tenían razón por el extraordinario éxito de *Big Brother* y *Survivor*. Por otra parte, dudo que tengas que esperar ocho años para que los negocios adopten plenamente a las redes sociales en sus estrategias de marketing. Puede que la compañía para la que trabajas se tome un largo tiempo, pero estoy seguro de que, si eres una persona previsora y ambiciosa, habrás cambiado de barco antes, llevando tu talento a un lugar en que sí es apreciado.

Si eres el líder de una empresa y coincides filosóficamente con los principios de la Economía de la Gratitude, pero tu empresa aún no está lista para implementar estrategias de redes sociales, mira a tu alrededor. ¿Quién insiste en preguntar cuándo tendrá una página de Facebook tu empresa? ¿Quién manda constantemente correos con textos y pruebas de que las empresas que se acercan a sus clientes en las redes sociales tienen buenos resultados? Incluso si no comprendes la tendencia de las redes sociales, esa gente lo hace. Y no solamente conocen ya tu compañía, sino que se han dado a la tarea de pensar cómo hacerla crecer. Incluso en el caso de que las redes sociales terminaran siendo nada (lo que no sucederá), cualquier persona que desee hacer ese tipo de contribuciones a tu empresa merece ser considerada entre las más valiosas. No permitas que esos empleados se queden frustrados por tu negativa a escuchar nuevas ideas y decidan irse. Muchos líderes invierten poco en sus empleados por temor a salir perdiendo si estos empleados deciden irse. Cualquier inversión que hagas en los empleados estará segura si ellos creen que en verdad te preocupas por ellos y por su futuro. Crea una cultura que recompense a las personas que demuestran interés. Busca la retroalimentación de las personas que han demostrado una tendencia a asumir riesgos y a compartir ideas grandes. Prueba que valoras a tus empleados por sobre todas las cosas al darles la libertad de hablar y pedir lo que desean, experimentando y siendo ellos mismos.

Está bien si haces esto y los empleados deciden irse en busca de mejores posiciones en otra empresa. Quieres tener gente ambiciosa en tu equipo, y

es inevitable que los ambiciosos busquen nuevas oportunidades. Si se van, tus esfuerzos no serán desperdiciados, porque tu empresa comenzará a tener fama de ser una gran formadora de personal y de mejorar sus carreras. Ése es el tipo de reputación que atrae a los mejores y a los más brillantes, que son exactamente las personas con quienes deseas trabajar. Además, si en verdad has construido una empresa que se preocupa por sus empleados, muchos de ellos tratarán de volver, trayendo de vuelta más experiencia, mejores capacidades y una perspectiva más amplia. No olvides que extrañaron mucho su antigua fuente de empleo.

Cuando las personas están contentas, quieren que otros lo estén. Por lo tanto, si el éxito en la Economía de la Gratitude es contingente o hace tan felices a tus clientes que parecen querer llorar de alegría, lo lógico es hacer lo mismo con los empleados.

Confía en tu gente. Soy bastante bueno para reconocer a la gente como yo, de modo que los empleados que contrato tienden a ser personas que en buena medida comparten mi ADN. Ésa es una de las razones por las que puedo darles mucha libertad —la mayoría de ellos son como yo y comparten (o tratan de compartir) mi ética superior de trabajo. Crear una cultura de la Economía de la Gratitude será más fácil conforme contrates gente que comparta tu compromiso con el cuidado del cliente. Será sencillo detectar a las personas que ya están en el equipo y no pueden adaptarse o no entienden el concepto. Conforme se vayan, los reemplazarás por otros que sí compartan tu ADN. Un equipo de la NBA no necesita contratar jugadores que no puedan encestar. Un ejecutivo no contrataría a un asistente de administración desorganizado.

Cuando sabes sin duda que has hecho buenas contrataciones, es fácil dar a los empleados la libertad que requieren para dar un servicio al cliente personalizado que repercutirá en el resultado. Crea una cultura abierta. Permite que tus empleados escriban en blogs y tuiteen tanto como quieran, al igual que hace la Twelpforce de Best Buy. Y permite que sean ellos mismos. La autenticidad es una parte muy importante para hacer funcionar las iniciativas de redes sociales. Además, al permitir que tus empleados usen Twitter, YouTube, Quora, Facebook y los blogs para hablar de tu marca y de su trabajo, no sólo les proporcionas un medio de expresión, sino

que tú o tu Oficial en Jefe de Cultura disponen de otra ventana que les permite verificar su manera de hacer el trabajo. Combina esas observaciones con las que sueles hacer para valorar el desempeño en el empleo y pronto sabrás quién es una superestrella y quién necesita más entrenamiento. Por si fuera poco, sabrás cómo se sienten en su trabajo, lo que no es poca cosa. Hay razones por las que los empleados se sienten insatisfechos o frustrados. Debes tomarte tiempo para averiguar de qué se trata y trabajar con ellos para resolver la situación.

Por supuesto que los empleados tienen que ser responsables por sus acciones. Si alguien tuitea algo como: “Odio este trabajo y mi jefe es una comadreja”, pues, sí, eso no se puede pasar por alto, pero no necesariamente significa que la persona sea despedida de inmediato. Podría o no suceder. Todo dependería de la conversación consecuente, que no comenzará de la siguiente manera: “¿Qué diablos crees que estás haciendo?”, sino más bien con un: “Dime por qué tuiteaste eso.”

Incluso si decides que la ofensa amerita el despido, el empleado debe saber que comprendes por qué lo hizo. Una vez, el día anterior a Navidad, pregunté a uno de mis principales colaboradores qué estaba haciendo. Me miró a los ojos y respondió: “Odio este lugar y te odio a ti.” La verdad es que no me lo esperaba. ¿Me gustaba ser agredido verbalmente por un empleado? Por supuesto que no. Pero lo conocía bien, lo que significa que sabía que en su vida había circunstancias que podían encender su, ya de por sí, explosivo temperamento. Hablamos y encontramos la manera de redistribuir su carga de trabajo, de modo que no se sintiera entre la espada y la pared. Entonces era sólo un encargado de inventario que ganaba menos de diez dólares diarios; hoy es uno de los más altos ejecutivos de Wine Library.

Esto sucedió hace varios años. De haber sucedido más recientemente, es posible que en vez de espetármelo a la cara, en privado, este empleado hubiera tuiteado su frustración al mundo, lo cual sería totalmente inaceptable. No obstante, probablemente yo hubiera manejado la situación de la misma manera. Creo en las segundas oportunidades, y si he hecho mi trabajo para llegar a conocer a mis empleados y saber qué los mueve, debo poder trabajar con ellos para asegurarme de que no vuelva a suceder el acto en cuestión.

Son demasiadas las compañías que temen la apertura. Si estás haciendo las cosas bien y estás contratando a las personas indicadas, no tienes nada que temer. Vivimos en una sociedad capitalista, pero la mayoría de los negocios está adoptando una aproximación casi comunista en relación con la posibilidad de que sus empleados hagan escuchar su voz en las redes sociales. No quieren que se disperse el mensaje erróneo, pero si crean la cultura interna indicada, es poco probable que se disemine un mensaje equivocado.

Aún así hay riesgos, ¿no? ¿Qué tal si alguien dice algo indebido, algo que pudiera afectar negativamente a la empresa o marca? Hay pocas cosas que un empleado pueda decir para lastimar a tu compañía sin que puedas arreglarlo veloz y eficientemente. La mayoría de los comentarios letales sobre las empresas tienen su origen en la forma en que alguien maneja las cosas, y no tanto en el error, indiscreción, malentendido o hasta el crimen mismo. Casi todos los consumidores son lo suficientemente listos para saber que un empleado descontento no representa a toda una empresa, y que una sincera disculpa del líder vale mucho —una disculpa que reconozca el daño hecho y que ofrezca evidencia de que no volverá a suceder.

Normalmente, Best Buy merece mi reconocimiento por la forma en que otorga libertad a sus empleados para tuitear, pero todavía tiene trabajo que hacer. Un gerente encontró un video satírico en animación, en el que se enfrentaban un EVO contra un iPhone 4 en YouTube. Se percató de que un empleado de la tienda lo había realizado. A pesar de que el video no mencionaba a Best Buy, otros videos creados por el empleado sí lo hacían, y la compañía sintió que el popular video estaba criticando el iPhone. Ansiosos por demostrar que ellos pretendían que sus empleados respetaran a todas las marcas que comercializaban, pidieron al empleado que renunciara. Se rehusó, así que lo suspendieron mientras decidían cómo manejar la situación. Entretanto, la historia salió a la luz, fue reportada en la blogósfera, y de pronto Best Buy se descubrió haciendo el ridículo y defendiéndose. Al final, no despidieron al empleado. A nadie sorprendió que terminara renunciando.

¿Las acciones de Best Buy fueron tan graves como para afectar el valor de la acción en la bolsa o su informe de resultados? Por supuesto que no, pero sí recibieron comentarios negativos que no los hicieron quedar muy

bien con sus bases de clientes tecnológicos, y eso nunca es bueno. Te sorprenderías al saber cuántos clientes y empleados han cambiado su actitud hacia Best Buy como resultado de lo mal que manejaron esta situación.

Sé auténtico. Los ejecutivos del mundo corporativo podrían aprender mucho de Jim Joyce, el *umpire* que, en la temporada 2010, dio al traste con un juego perfecto para el *pícher* de los Tigres de Detroit, Armando Galarraga. En aquella ocasión, el árbitro determinó incorrectamente que Jason Donald, de los Indios de Cleveland, había llegado *safe* a la primera base. Fue un error, un gran error que debió haber constituido un duro golpe para Galarraga. Y, sin embargo, ni él mismo podía culpar del error a Joyce cuando vio lo abatido que se sentía el *umpire* de haberle robado al jugador un juego histórico. “Suelo decir que nadie es perfecto”, dijo Galarraga. “Todos cometemos errores. Estoy seguro de que no lo hizo a propósito. Si lo hubieras visto anoche... se siente en verdad mal. Ni siquiera se había cambiado. Los otros árbitros se duchan y comen, pero éste sólo permanece en su asiento diciendo: ‘lo siento tanto’.”

Como era de esperar, los fanáticos estaban furiosos. Algunos llegaron al espantoso extremo de amenazar a la familia de Joyce, “pero conforme se diseminó la noticia de que Joyce admitía el error, y de que se angustiaba y pedía disculpas a Galarraga, los dos hombres se convirtieron en un buen ejemplo de deportivismo y perdón”.

Al día siguiente, los fanáticos de los Leones de Detroit aplaudieron al cuerpo arbitral cuando éste entró al campo para el juego de aquel día, contra los Indios. La humildad y autenticidad de Joyce, su genuino remordimiento y su disposición a hablar de corazón —“le quité algo a ese hombre... si pudiera, se lo devolvería de inmediato”— cambió rápidamente la opinión pública. También podemos tomar el ejemplo de Galarraga, quien tuvo la delicadeza de estrechar la mano del *umpire*, comportándose con decencia en una situación en que muchos hubieran ventilado su enojo.

Unas semanas después de que Joyce cometió el error, fue votado como el mejor *umpire* del beisbol en una lista de los mejores integrantes de las Ligas Mayores, publicada por *ESPN The Baseball Magazine Confidential*. En sus más de 22 años en ligas mayores, ha construido una marca personal tan fuerte, respetada y auténtica, que ni un error gravísimo, como el que afectó

a Galarraga, pudo destruir su carrera. El legado se aplica a nuestro caso. Cualquier negocio, ya sea que lleve 22 años o 22 días en él, haría bien en tomar nota de la actitud del árbitro.

Con el poder que tienen las redes sociales para diseminar artículos, imágenes, videos y grabaciones de audio por todo el mundo en minutos, la autenticidad y las relaciones de largo plazo que resultan de la verdadera interacción con los consumidores, casi siempre serán un factor decisivo para la supervivencia de una marca o compañía que da un paso en falso en la Economía de la Gratitude.

Da poder a la gente

Me gusta imaginar que las empresas medianas y grandes se permiten algo que me encantaría llamar departamento de Me Vale Gorro (el nombre es otro, pero me lo reservo para mis conferencias en vivo). Para los propósitos de este libro, lo llamaré departamento de Redes Sociales, dirigido por un *Community Manager* y poblado por un pequeño ejército de campeones dedicados a interactuar y tratar con todos los clientes que pueden encontrar. Pero en la Economía de la Gratitude, las grandes compañías se comportan de modo mucho más parecido a como lo hacen las pequeñas. En las pequeñas, los empleados suelen desempeñar varios roles, y se espera que estén disponibles para atender cualquier asunto que se les encargue. Así que, al igual que el personal del pequeño negocio familiar, todas las empresas grandes que compitan en la Economía de la Gratitude darán poder a sus empleados para que ofrezcan un extraordinario servicio al cliente, y no sólo se contentarán con encargar la tarea al departamento de Redes Sociales. El servicio al cliente debe comportarse como el analista de negocios que trabaja en el departamento de cuentas por cobrar de Vitamin Water; cuando este hombre va al parque el sábado, se sienta en una banca junto a un tipo que está tomando un trago de Vitamin Water sabor Fruto del Dragón, quien le dice a un amigo: “Me encanta este sabor.” El analista saca su tarjeta de inmediato y dice: “Me alegra que les guste. Mándenme un email y con gusto les enviaré un código en línea para que obtengan una caja gratis. ¡Gracias por disfrutar de nuestra bebida!” Si el analista trabajara para una compañía que no tuviera los recursos como para regalar producto, un

simple: “Trabajo para Vitamin Water. Me alegra que les guste nuestro producto. Gracias por beberlo.”, dejaría estupefacto a un cliente desprevenido. Es todavía muy extraño que alguien sea reconocido personalmente por una marca, y por ello el impacto de un gesto educado tan simple puede ser enorme. En la Economía de la Gratitude, cuando se trata de atención al cliente, hay poca diferencia entre la conducta *online* y *offline*. Todo es público. Cada vez que tu marca o producto es mencionado o usado, tienes la oportunidad de decir: “Gracias”, así como “Por nada”, “Bienvenido”, “Lo siento”, “¿Cómo fue?” “¿En verdad se siente así?”, “Dígame qué sucedió”, “¿Cómo puedo ayudar a resolver el problema?” o “Permítame”.

Seguro que ahora piensas que hay un par de razones obvias por las que una estrategia tal no funcionaría.

Es bueno que los clientes se sientan apreciados y cuidados, pero, ¿cómo puede ser redituable dar cosas?

Bien. ¿Qué sucedería si a cada empleado se le diera su propio presupuesto de marketing —digamos 200 dólares— que deben gastarse como quiera para hacer que el servicio al cliente funcione a las mil maravillas? Podrías llevar registro de cómo usan su presupuesto y hacer ajustes. Margot gasta su presupuesto en personas que se convierten en clientes recurrentes, lo que significa una de dos cosas: o que en verdad sabe cómo hacer que un cliente potencial se sienta bien tratado, o es muy buena para reconocer a los individuos que en verdad necesitan tu producto o servicio. El dinero que gasta Dan parece estar atrayendo amigos o clientes de una sola vez. Ahora sabes que debes aumentar el presupuesto de Margot y reducir el de Dan. O, si quieres que Dan haga un mejor trabajo, ofrece un incentivo por cada cliente recurrente, como un pequeño bono o un porcentaje de la compra de ese cliente.

Podría funcionar.

Incluso si funcionara, resultaría en personas que fingirían para obtener producto de reposición o servicios gratuitos. O, por otra parte, podrían salir las cosas mal por dar la idea de que se tienen tácticas dudosas de marketing.

Tal vez. Si los negocios adoptaran una estrategia como ésta, todos nos sentiríamos incapaces de confiar en las opiniones de los demás, y cada vez que un extraño se siente junto a nosotros, nos preocuparemos de que nos esté escuchando furtivamente. No creo que eso suceda, porque creo que

muy pocas compañías estarían dispuestas a llegar a tanto para escuchar a sus clientes. Si esto sucediera, tomaría mucho, mucho tiempo. Para cuando llegara el momento en que el público comenzara a molestarse, tú, que siempre te anticipas al conseguir nuevas oportunidades de mostrar tu interés al cliente, te adaptarías y seguirías adelante. Te habrías dado cuenta de qué sucedía y seguramente habrías hallado la manera de interactuar con los consumidores. Harías lo mismo en el caso de Facebook y Twitter. Cuando esas plataformas dejen de funcionar tan bien como lo hacen ahora, no importará, porque ya te habrás subido al siguiente vagón del tren de las redes sociales o a la siguiente plataforma aún por inventarse. Las plataformas que usas son increíblemente importantes para tener un marketing social exitoso, pero siempre deben estar supeditadas a tu intención y tu mensaje.

Las culturas cambian. Las sociedades cambian. Una aventura romántica acabó con las aspiraciones presidenciales de Gary Hart en 1988, pero no fue suficiente para sacar a Bill Clinton de la Casa Blanca a principios de los noventa, pocos años más tarde. Clinton tuvo que jurar que no había aspirado el humo, pero la franca admisión de que Barack Obama fumó marihuana y probó la cocaína durante sus años de estudiante no le dio problema alguno. Por supuesto que otros factores intervinieron en el resultado final de la carrera política de estos hombres, pero nadie puede negar que, con base en la respuesta del público, o en la falta de ella, bien podemos afirmar que en algún momento ocurrió un cambio en nuestra cultura. Lo que parece radical, o temible o imposible un año, es pan comido al siguiente. Quizás la cultura empresarial del cuidado del cliente que anticipo en la Economía de la Gratitude, parece un tanto extrema. De serlo, lo sería únicamente por ahora. Los que piensen que mis sueños son descabellados, pueden regresar a hablar conmigo en unos años. Seré educado. No les diré: “Te lo dije.” O quizás sí lo haré.

CAPÍTULO CINCO

La cita perfecta: los medios tradicionales conocen a los sociales

Si vives en el área de Nueva York, puede que hayas visto anuncios espectaculares de *Crush It* cerca de Meadowlands, donde juegan fútbol americano mis amados Jets de Nueva York. También se colocó publicidad en los toldos de algunos taxis que recorrían la ciudad. Te preguntará por qué me molesté en hacerlo, especialmente cuando he dicho más de una vez que los anuncios espectaculares produjeron, aproximadamente, diez por ciento de los resultados que obtuve tuiteando. [14] Bien, te diré por qué lo hice. Aunque el impacto y la tasa de asimilación de los medios tradicionales están muy por debajo que antes, todavía traen beneficios y algunos resultados. Para muchos, no eres una marca respetable a menos que tengas presencia en esas plataformas. Así que, cuando estuve en posición de intercambiar tiempo de consultoría por espacios publicitarios en taxis, no lo pensé dos veces. El anuncio espectacular decía: “Pregúntame cuánto pagué por este anuncio espectacular”, y ponía mi dirección de correo electrónico. Al mismo tiempo, promovía mi libro, daba oportunidad de iniciar un diálogo e interesaba a la gente en el asunto. A quienes respondieron al llamado, les dije lo siguiente: gasté 1 500 dólares en un anuncio espectacular por el que muchas compañías pagan 10 000.

No es que sea mejor negociador que las demás personas que compran anuncios para las grandes marcas, pero dos cosas obraron en mi favor. Primero, tenía una gran relación con el representante de ventas de los anuncios espectaculares. Había trabajado antes con él. Es un gran tipo, lleno de brío, persistente, y está muy atento a lo que hago, por lo que contribuye con buenas ideas para ayudarme. Sin embargo, ahora conozco el juego de los espectaculares, de modo que sabía qué pedir, y también cuándo presionar y cuándo ceder. Debido a la extraordinaria relación que tenemos, somos capaces de trabajar para establecer acuerdos aceptables para ambos.

En segundo lugar, me importaba muchísimo el asunto. Compara la mentalidad de un gerente de cuenta en una agencia de publicidad a quien su mejor cliente le da cinco millones de dólares para gastar, 300 000 de los cuales se destinan a anuncios espectaculares con la del dueño de un negocio pequeño: cada dólar gastado en medios viene de su propio bolsillo. El dueño de una pequeña empresa luchará mucho más por obtener el mejor precio. El grado de interés de la persona suele ser un factor muy importante en su forma de hacer negocios. Eso no quiere decir que los gerentes de marca y demás personas que las compañías contratan no se preocupen por sus clientes. Muchos lo hacen. Muchos se preocupan bastante. Pero se requiere de una persona especial que adopte un sentido de propiedad e identificación con su cliente. Si crees que tienes a alguien así en tu equipo, procura conservar a esa persona con todas tus fuerzas.

Otra razón por la que alguien como yo —que construí mi marca casi exclusivamente por medio de las redes sociales, y comparo a los medios tradicionales con el correo a caballo— usó los medios tradicionales para anunciar un libro sobre cómo construir marcas vía las redes sociales, es ésta: quería hablar con tanta gente como pudiera. Puedo llegar a muchísimas personas al preocuparme de ellas en la red, pero reconozco que hay personas que todavía no se acercan a las redes sociales. Esas personas me interesan. Quiero ir adonde ellas vayan. Me anunciaría en todas las revistas, desde *Fortune* hasta *People*, si tuviera la sensación de que me cobran lo correcto por su espacio publicitario. Estoy seguro de que el precio correcto no es de 35 000 dólares por una página completa. Esa cifra está calculada de acuerdo con los datos de circulación, pero no con base en el impacto real. No hay manera de afirmar que cada persona que toma la revista va a mirar la página en la que aparece mi anuncio. Creo que el precio debe reflejar esa realidad, y creo que toda compañía que compra publicidad debe exigir tarifas más justas.

Hasta la llegada de ese día, la mayoría de las empresas tendrán que limitarse a hacer ahorros y recortes. Si todavía no lo haces, debes encontrar recursos presupuestales que puedas dirigir a los medios sociales, pues es una locura que en 2011 exista una empresa que no tenga presencia en Facebook o en Twitter. Existen algunas marcas que pueden salirse con la suya promoviéndose exclusivamente en redes sociales, pero no existe una sola compañía que no se beneficie al agregar a las redes sociales en su

estrategia de marketing. Más aún, una marca que se promueve exclusivamente en los medios sociales, se está afectando, pues no explota el potencial de los medios tradicionales. Cuando se utilizan a todo su potencial, las dos plataformas se complementan sorprendentemente.

Extiende la conversación

Si estuvieras en una cita y sintieras verdadera química por tu acompañante, no permitirías que el asunto terminara con una visita a un restaurante. Probablemente sugerirías continuar la conversación tomando una copa, un café o un helado. Podrías proponer una caminata, ir a una librería o hasta programar una visita a una tienda retro de discos de vinil. Si tu cita es maravillosa, preferirás cualquier cosa a que termine la noche, y harás lo que sea para hacer que la conversación y la relación sigan su curso.

Al combinar los medios tradicionales y los medios sociales, se puede lograr lo mismo que cuando hablas a la gente sobre tu marca. Por ejemplo, Denny's tuvo una cita muy importante con sus clientes durante el Súper Tazón de 2010. Transmitió tres anuncios promoviendo que, el siguiente martes y durante algunas horas, los clientes recibirían un desayuno Grand Slam gratuito. Los anuncios eran graciosos y creativos —los pollos estaban aterrados al pensar en cuántos huevos tendrían que poner para la ocasión—, ¡pero vaya que perdieron la oportunidad de llegar a todos los que miraban los anuncios con sus computadoras personales abiertas frente a ellos! Denny's sólo tenía que decir: “Ve a [Facebook.com/Denny's](https://www.facebook.com/Denny's) ahora mismo, conviértete en fanático [opción que fue suplantada por el botón ‘Me Gusta’] y recibe un cupón para obtener un jugo de naranja grande gratis.” Cientos de miles —tal vez millones— de personas habrían ido al sitio para pasar algún tiempo en contacto con la marca Denny's, y obtenido su cupón. Denny's habría logrado datos para usar por años. Así que Denny's gastó cerca de diez millones de dólares para producir tres anuncios y dar producto gratis. Brindaron una grata experiencia a sus clientes, y es muy probable que hayan captado nuevos clientes, pero si Denny's hubiera establecido las relaciones con los clientes en las redes sociales, hubieran extendido el valor de esos diez millones de dólares. Al hacer clic en ‘Me Gusta’ en la página de Facebook de alguna marca, los clientes muestran su disposición a ofrecer

datos de sí mismos que permiten a la marca entrar en contacto con ellos, adaptando su mercadeo para hacerlo extremadamente personal. Conforme se genera la relación entre consumidores y marca en el medio social, el mensaje se extiende por todo el ecosistema de los medios sociales sin que ello implique un esfuerzo extra para la marca. Si Denny's hubiera extendido la conversación, la cita podría haber terminado con una invitación a pasar juntos la noche, en lugar de obtener un simple beso de despedida en la puerta.

Por otra parte, Reebok usó un anuncio de televisión de las playeras Speedwick para invitar una bebida a su auditorio. En el anuncio figuraban las estrellas de hockey sobre hielo Sidney Crosby, y su compañero de equipo en los Pingüinos de Pittsburgh, Maxime Talbot; simulaban una visita al hogar infantil de Crosby, en Nueva Escocia. En el anuncio, Crosby y Talbot se dirigen al sótano de la casa, donde encuentran una vieja secadora maltratada que servía para el entrenamiento de Crosby, pues la usaba para tratar de meter el puck a través de su puerta. Ambos jugadores comienzan a hacer tiros hacia la secadora abierta —el primero en meter nueve tiros gana. Talbot lleva la delantera por 3-1 cuando la pantalla se pone negra abruptamente y aparece el siguiente mensaje: “Averigua quién ganó en [Facebook.com/reebokhockey](https://www.facebook.com/reebokhockey)”. Sólo al convertirse en fanáticos, los clientes podían conocer al ganador.

El anuncio mostraba la marca de una forma entretenida y hasta personal, invitando a los fanáticos a adentrarse en la vida de uno de los jugadores favoritos. Luego, Reebok fue aún más lejos cuando dio a sus clientes una razón para seguir a la marca hasta Facebook. Y vaya que lo hicieron. En poco tiempo, Reebok vio sus números subir por decenas de miles. En sí mismos, los números poco significan —lo que importa es la calidad de los seguidores, no la cantidad— pero en este caso, Reebok logró ambas cosas, y los números representaron decenas de miles de personas que dieron permiso a Reebok para volver a mercadear con ellos. Así, el mensaje llegaría a millones de personas gracias a las actualizaciones de estado, comentarios y otras formas de relación. Hace tres años, todos esos fanáticos del hockey habrían visto el anuncio y su cita con Reebok habría durado 60 segundos. En 2011, Reebok logró que la cita durara mientras mantuvo el interés en su base de fanáticos. Ése es dinero bien invertido en marketing.

Apréndete a jugar ping-pong

Cuando los medios tradicionales y las redes sociales funcionan bien juntos (como sucedió en el caso de Reebok), las cosas se parecen a una partida de ping-pong. En lugar de limitarse a los medios tradicionales y terminar el partido en el primer saque, Reebok llevó la pelota a la mesa de las redes sociales. *Ping*. Dieron la oportunidad de que las redes sociales regresaran la pelota. *Pong*. Cualquiera puede hacerlo. Desarrolla trabajo creativo que permita la interacción de ambas plataformas para que éstas trabajen juntas extendiendo tu mensaje, alimentando la conversación y relacionándote con tu auditorio. Pide más a tu agencia de publicidad. No basta con poner un logo de Twitter o Facebook en la parte baja de tu anuncio, ni basta con poner [Facebook.com/tumarca](https://www.facebook.com/tumarca) al final del anuncio de televisión. Eso resulta tan emocionante y eficiente como decir: “¡Tenemos teléfono!”, o “¡De venta en tiendas!”

En lugar de ello, usa una imagen o texto creativo que incluya tu dirección de Facebook y Twitter; debes interesar al usuario lo suficiente como para que decida averiguar qué más tienes que decir. Atrae a los interesados y mantén la conversación andando tanto como puedas.

La combinación de medios sociales con medios tradicionales, constituye el movimiento estratégico de marketing más práctico, ejecutable y medible que puedes tener hoy. Por lo mismo, es una estrategia que puedes vender fácilmente a tu equipo o a tus clientes.

CAPÍTULO SEIS

Cómo Old Spice logró jugar ping-pong para luego dejar caer la pelota

A menos que hayas estado viviendo bajo una piedra, con seguridad viste al menos uno de los comerciales de Old Spice protagonizados por Isaiah Mustafa. Comenzaron a transmitirse al día siguiente del Súper Tazón 2010. Con esta campaña, Procter & Gamble (la compañía dueña de Old Spice) demostró al mundo cómo una empresa puede jugar un excelente partido de ping-pong en los medios.

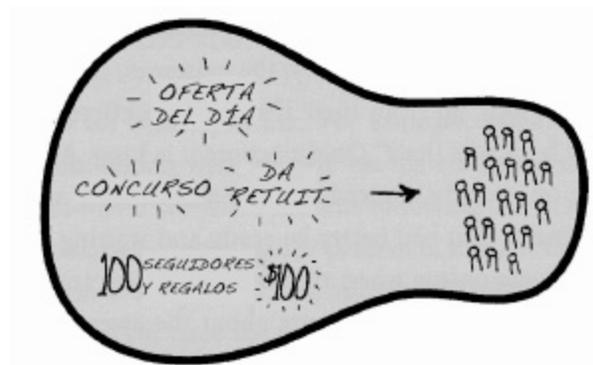
Primero, comenzó con un contenido sobresaliente, parodiando todos los estereotipos de masculinidad con excelentes diálogos y casting. Mustafa pasaba de un escenario romántico a otro, sin camisa y asegurando a las mujeres que, aunque su hombre no luciera como él, sí podía oler como él, siempre y cuando dejará de usar jabones con aromas femeninos. En consecuencia, la gente grabó el comercial para mirarlo una y otra vez. Luego comenzaron a hablar de anuncio en Facebook y Twitter, y hasta pusieron videos también paródicos en YouTube.

Gracias al anuncio de televisión, millones de personas —especialmente mujeres— sentían algo por Isaiah Mustafa, y relacionaban su abdomen perfecto con la marca Old Spice. Así que, después de cinco meses y de un segundo comercial de televisión, cuando los mercadólogos de Procter & Gamble usaron la plataforma de Twitter para que los seguidores hicieran preguntas al Hombre Old Spice en Twitter y Facebook, tuvieron una respuesta muy entusiasta. La gente votó por sus preguntas favoritas y los ganadores recibieron respuestas personales del Hombre mismo. El Hombre Old Spice también entabló contacto con celebridades, como George Stephanopoulos, Alyssa Milano, Rose McGowan y Kevin Rose, quienes, no por mera casualidad, tenían una gran cantidad de seguidores en Twitter. Internet funcionó a la perfección cuando la gente se percató de que podía hablar directamente con el hombre que era capaz de montar a caballo de

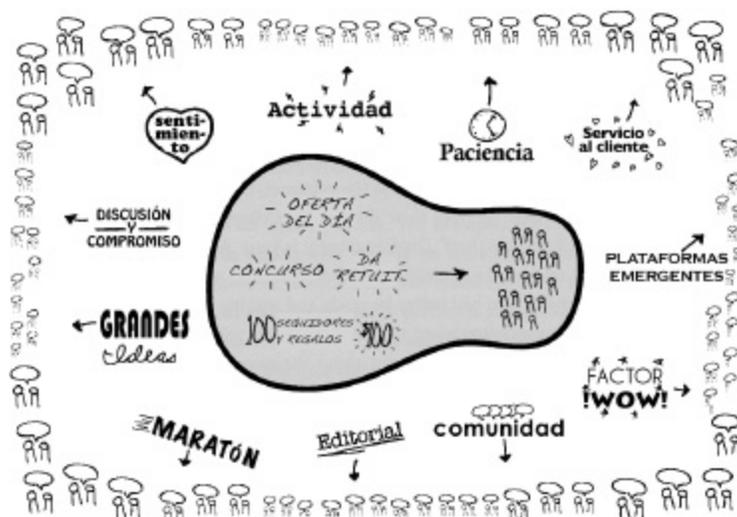
espaldas. En el curso de dos días, Mustafa grabó cerca de 200 videos en tiempo real respondiendo a las preguntas de los fanáticos.

Trata de llegar al centro emocional, pero no te quedes en medio

Las corporaciones estadounidenses y muchos negocios privados gustan de vivir en medio. Al estar en medio, se sienten seguros. La medianía suele ser cuantificable. Y puedes llegar a muchas personas si sigues esta estrategia, como puedes constatar en la siguiente ilustración:



Sin embargo, cuando hay poco en medio, las cosas suelen ser memorables, y lo memorable es lo que permanece. Las historias y las ideas que nos toman por sorpresa nos hacen poner atención. Son pegajosas. Las historias pegajosas son las que se diseminan, permeando la barrera de la medianía y alcanzando a muchas más personas de las que cabría imaginar en un espacio limitado.



Puedes utilizar una plataforma de medios tradicionales como la televisión, pero las victorias mercadológicas se dan en los extremos, no en la media cancha. Me refiero a las cosas que hacen que la gente retire la mirada de sus iPads y Black-Berries para decir: “¿Qué diablos es eso?” La calidad de los contenidos es la clave. Siempre. Pero de ahora en adelante, la calidad en los contenidos tiene que ser seguida por un compromiso con la calidad. Más te vale estar listo y a la espera de tus clientes cuando empiecen a googlear, tuitear y facebookear para saber más sobre el extraordinario contenido que acaban de experimentar, porque así funciona ahora la cultura de consumo. Cualquiera que haga marketing en la Economía de la Gratitude, debe estar atento a los rumbos que adopta esta cultura para estar ahí.

La campaña de Old Spice no fue barata. La producción de los videos fue alta, los actores cobraron y un equipo tuvo que dar seguimiento a todas esas menciones de Old Spice que se originaron en la red; los guiones para los videos de respuesta eran realizados por cuatro escritores conforme llegaban las preguntas, y la campaña comenzó con una fuerte inversión en anuncios de televisión. Aun así, la compañía decidió gastar todavía más en tuits de promoción, un canal publicitario de Twitter completamente nuevo que no se había probado hasta entonces. Eso indica que alguien en la empresa o en la agencia de publicidad comprende uno de los principios esenciales de la Economía de la Gratitude: vale la pena probar las tendencias más nuevas; están menos abarrotadas, son menos ruidosas y menos caras que las ya establecidas. Cada vez veremos más de estas tendencias novedosas. Lo más probable es que la mayoría terminen pronto, pero si se usan correctamente,

las microtendencias pueden ofrecer un canal fresco en que las marcas pueden relatar su historia a un auditorio nuevo. La ventaja de quienes se adelantan cuenta más que nunca.

¿Funcionó la campaña?

Depende a quién preguntes. Por ejemplo, las ventas del jabón para cuerpo, que estaban a la alza, subieron dramáticamente —55 por ciento— durante los tres meses siguientes a la primera transmisión del spot televisivo. Luego, las ventas volvieron a subir 107 por ciento (una estadística que me incluye, pues compré mi primer desodorante Old Spice en esa época)[15] cuando los videos de respuesta comenzaron a circular. No obstante, hay quienes dudan de si esta respuesta se debió a la promoción de dos por uno con cupones, o principalmente a la bien tejida campaña en redes sociales. Existen dos cosas de las que sí estamos seguros:

- El espacio ganado en medios fue enorme. Prácticamente todos los mercadólogos y blogueros tecnológicos dieron cobertura a la campaña. El valor y alcance de esa cobertura en medios vale mucho más que varias páginas impresas en revistas como *Maxim* o *Cosmo*.
- El canal de YouTube de Old Spice reportó más de once millones de visitas y 160 000 suscriptores. Once millones de impactos —no es la peor cifra que he escuchado. Además, ahora Procter & Gamble posee datos de 160 000 personas, que puede usar para volver a mercadear a esos consumidores. ¿Cuánto les costará esta vez? Cero.

¿Podría una compañía pequeña y con presupuesto menor hacer lo mismo que Old Spice? Sí y no. Si el talento existe, por supuesto que sí. Sin embargo, no podemos subestimar el peso de millones de dólares que la compañía gastó creando oportunidades para que el público formara un vínculo emocional con el hombre Old Spice. Pero Old Spice pudo haber gastado el doble de lo que gastó y, sin el talento desbordante, la gente habría olvidado la campaña muy pronto, y esto asumiendo que la hubieran notado. Una marca que gasta sólo 30 000 dólares para obtener una base de

fanáticos menor, bien puede invertir en la relación con cada fanático. El seguimiento importa muchísimo en la Economía de la Gratitude.

¿Estás poniendo atención, Tigre Toño? ¿Y qué tal tú, Ronald McDonald? ¿Por qué razón no hay más marcas icónicas que aprovechen la oportunidad de hablar con la gente que las ama? No se trata de un asunto presupuestal, sino de creatividad y cuidado. Cualquier marca, con o sin nombre famoso, puede beneficiarse al poner en línea videos personales; no se requiere la producción de los anuncios de Old Spice. Cualquier marca puede escribir un contenido fantástico y sorpresivo. Las grandes marcas no poseen el monopolio del buen aprovechamiento de las redes sociales.

Ahora recapitulemos respecto de cómo fue que Old Spice ejecutó una brillante campaña uno a uno:

Brindó actualidad a la marca con un contenido televisivo formidable.

Ping.

Luego extendió la atractiva historia a Facebook y Twitter.

Pong.

Y también a Digg, Reddit y otros sitios de menor tráfico. *Ping.*

Los usuarios fueron a YouTube para ver los videos.

Pong.

Ahí experimentaron un nivel de relación y atención personal que pocas veces antes se ha visto.

Ping.

Y luego la gente tuiteó y comentó la campaña como loca.

Pong.

Este fenómeno provocó mayor cobertura en televisión, en medios impresos y en la radio, haciendo que Old Spice —la marca de desodorante que usaba tu abuelo—, llegara a los noticieros nacionales.

La gran omisión

La campaña de Old Spice constituye un éxito enorme para la promoción en medios sociales, un éxito que han alabado cientos de expertos en medios. Pero es justo aquí cuando la historia da un vuelco inesperado. Yo estaba seguro de que Old Spice planeaba usar la información de sus casi 120 000 seguidores de Twitter[16] para emprender una relación personal y

significativa con ellos. Cada una de esas personas debería haber recibido un email agradeciendo por ver los videos y ofreciendo una razón para que la gente regresara. Me encantaría equivocarme, pero no creo que eso haya sucedido. Hasta septiembre de 2010, pasados dos meses de la embestida de Old Spice a Twitter, la cuenta de Old Spice ha tuiteado sólo 23 veces, y ninguno de los tuits está dirigido a las personas concretas usuarias de la marca. *Ad Age* publicó un artículo que comienza diciendo: “Old Spice se pierde en la historia...” Si yo fuera el capitán de ese barco, podrías apostar que, por lo menos, se habrían enviado unos 10 000 tuits a partir del 14 de julio, fecha en que terminó la etapa de respuesta con videos de la campaña. A mi entender, Old Spice es un corredor velocista que todavía está atorado en un esquema de mercadeo tradicional, cuando debería ser un maratonista adaptado a la Economía de la Gratitude.

Como puedes ver, la respuesta a la pregunta de si esta campaña funcionó, dependerá de la persona a la que preguntes. Probablemente, 99 por ciento del mercado diría que la campaña en redes sociales fue exitosa —causó interés, lo que resultó en una fantástica cantidad de medios[17] que cubrieron la campaña. En última instancia, las ventas subieron. No obstante, 99 por ciento del mercado no se percata de que estamos en la Economía de la Gratitude, y utiliza estándares viejos para valorar los resultados. De modo que sí, la campaña fue ganadora —ganó de la misma forma en que gana un anuncio tradicional—, pero Old Spice hubiera ganado mucho más si hubiera dado seguimiento a la iniciativa.

Cuando la campaña terminó, Old Spice pensó que su trabajo había terminado también. Gran error. ¡En la Economía de la Gratitude, una campaña en redes sociales jamás termina! La Economía de la Gratitude premia a los corredores de fondo, no a los velocistas. Todo lo que Procter & Gamble debía hacer era humanizar un poco su negocio para asegurar largas relaciones con sus clientes. Pero se dieron por vencidos. Al hacerlo, convirtieron una campaña de medios sociales soberbia en una táctica de impacto único.

Old Spice tuvo un aumento considerable en ventas y en actualización de marca. Sin embargo, existen muchas marcas que han hecho grandes campañas de marketing, registrando aumentos de ventas por un tiempo para después desaparecer del radar del consumidor. La marca tuvo la oportunidad de continuar con la conversación iniciada con todos aquellos

que respondieron, y desperdiciaron esa oportunidad. Dejaron solos a los clientes, limitando así el impacto duradero que la campaña pudo haber tenido sobre la marca. Estoy seguro de que no pocos se molestaron por no poder seguir interactuando con la marca. Peor aún, existen muchos, muchos más que simplemente olvidaron ya a Old Spice y la diversión que les causó su campaña. Costará muchísimo trabajo a Old Spice recuperar a esas personas.

Estoy francamente confundido. Por una parte, me siento devastado al ver lo sucedido con la campaña de Old Spice y quisiera rogarles que me permitieran devolverlos al camino triunfador; por otra parte, me han dado una gran oportunidad de demostrar cómo es que una marca puede sabotear su propia campaña en redes sociales.

Al terminarse mi primera barra de Old Spice, estaba a punto de comprar otra, pero el viento ya no infla mis velas. Lo que quiero decir es que su silencio en Twitter me indica que ya no tienen nada que ver conmigo. Ellos están contentos de que yo y otros miles gastemos nuestro dinero en sus productos, y ahora se duermen en sus laureles gozando del aumento en las ganancias y dispuestos a iniciar otra campaña.

Espero que algún competidor de Old Spice esté leyendo esto ahora. Old Spice tuvo una gran oportunidad para lograr que 120 000 extraños se convirtieran en conocidos y, tal vez, incluso en amigos, pero hasta el momento de redactar estas líneas, Procter & Gamble dejó muy claro que su interés en los clientes no es muy profundo que digamos. Ahora la competencia tiene la oportunidad de demostrar cómo trabaja una marca que realmente se preocupa por sus clientes actuales, y por los que pronto lo serán.

Cuando nació Wine Library TV, yo era el único en el negocio que hacía cosas semejantes, por lo que logré obtener seguidores muy leales por medio del cuidado y el intercambio continuos. Después, fui testigo de cómo la competencia trató de llegar a mis clientes y fanáticos, intentando robarme lo ganado. Fracasaron porque ya me había ganado el corazón de mis clientes. Conforme creció mi negocio, fue más difícil proveer el mismo nivel de cuidado personal al que mis fanáticos estaban acostumbrados, de modo que atestigüé en Twitter cómo se formaban las relaciones de algunos de mis clientes con la competencia. Cuando dejé de trabajar arduamente en mis relaciones con esa gente, un nuevo proveedor pudo robármelos. Sucede lo mismo que en el caso de la mujer casada que llega al hogar después de tomar unos tragos con sus compañeros de trabajo, para encontrarse con que su marido ni caso le hace por estar jugando videojuegos. ¿Puede alguien asombrarse de que se forme una relación con

alguno de sus compañeros de trabajo? En los negocios pasan las mismas cosas que en la vida. Debes trabajar en cada relación de tu vida, ya se trate de una cuestión personal o profesional.

Quizá deba dar a Old Spice el beneficio de la duda; es posible que les dé por volver a las trincheras en el tiempo transcurrido entre la redacción de estas líneas y tu lectura. Espero que así sea. A pesar de que lo hicieran, habrán perdido una oportunidad de oro para hacer negocios a largo plazo y deberán trabajar mucho más duro para recuperar lo que alguna vez tuvieron.

CAPÍTULO SIETE

Calidad contra cantidad

En *Crush It!*, abundé sobre mi fe en abrazar tu ADN, concentrarte en tu pasión y vivirla día a día. Tales son las claves para crear una vida profesional feliz y plena. Desde entonces, me he dado cuenta de que hay otro factor trascendente. De hecho, puede constituir la gran diferencia en esta economía: *la buena intención*. Creo firmemente que, si tus intenciones son buenas, se nota y esto atrae a las personas hacia ti. Las buenas intenciones crean atracción. Ahora mismo, es posible que puedas pensar en muchos ejemplos de individuos que lograron fingir buenas intenciones para obtener lo que deseaban. Sin embargo, creo que la Economía de la Gratitud —que nos ha traído plataformas como Facebook y Twitter para enfatizar la transparencia y lo inmediato— ha dado a los clientes mejores herramientas para detectar y exponer las agendas ocultas y las malas intenciones de las compañías o marcas. También nos brindan las herramientas para reconocer y recompensar a los buenos negocios y marcas.

Si alguna vez consideras la idea de lanzar una campaña en medios sociales, o has tratado de implementar una o dos iniciativas, debes preguntarte cuál es el motivo de dicho esfuerzo. ¿Pretendías que la gente hiciera clic en el botón de ‘Me Gusta’? ¿Querías construir una identidad de marca en línea, promoviendo una conexión entre el consumidor y tú? Si respondes adhiriéndote a la primera hipótesis, acabas de descubrir la principal razón por la que la mayoría de las campañas fracasan en obtener todo su potencial.

“¿Qué hay de malo en que la gente haga clic en mis vínculos?”, podrías preguntarte. “¿Qué de malo tiene usar los medios sociales para aumentar las visitas en mi sitio o tienda?” Nada. Pero si la única razón para estar en YouTube, Tumblr, Twitter, o cualquier otra comunidad en línea, es aumentar el tráfico en tus sitios para ganar terreno a la competencia y así poder mensajear a esa base de usuarios, estás jugando el juego equivocado

y vas a perder. Si tu concepto de las redes sociales es tan estrecho como para dedicarte a vigilar el número de fanáticos o visitas o retuits que logras, dejas de lado el principal aspecto de estas plataformas. En la Economía de la Gratitude, el éxito en los medios sociales, y en los negocios en general, siempre ha de ser medido con base en la calidad y la cantidad. Puedes implementar tácticas sin sentido para incrementar los números, pero incluso si la táctica funciona y tus números en línea son impresionantes, no habrás obtenido nada realmente valioso, porque no pusiste algo de verdadero valor en las plataformas. Lo único que prueban los números es que hiciste contacto, no que formaste relaciones. Una campaña exitosa en redes sociales debe poner especial atención a los factores emocionales; mientras más te alejes de éste centro emocional, más distantes estarán tus clientes. A largo plazo, su valor será menor que si hubieras formado una relación que los llevara a acercarse. Estos principios rectores que intervienen para hacer que un cliente sea fiel a largo plazo, son piedra angular en la Economía de la Gratitude.

Las redes sociales funcionan mejor cuando evocas una emoción en las personas a quienes te diriges. Eso atrae. Cuando pones un anuncio tradicional, sea en televisión, radio, medios impresos, espectaculares o publicidad común de Internet, estás gastando mucho dinero en tomar el micrófono para decir tu mensaje una y otra vez. Te estás abriendo camino a fuerza en la conciencia del consumidor. Algunas personas tratan de usar los medios sociales de la misma manera; puede que sus esfuerzos consigan algo de atención temporal, pero el mensaje se irá borrando y, ciertamente, no tendrá gran valor a largo plazo. Simplemente no vale la pena seguir pensando en el asunto. Si piensas lanzar una campaña nueva, ésta tiene que evocar una emoción —positiva o negativa—, de modo que la gente se sienta inclinada a compartir. Dales algo de qué hablar, libera el poder del boca a boca y permite que te introduzcan en su conciencia. Al dejar que tus clientes decidan si quieren conocerte mejor en lugar de persuadirlos de que deben hacerlo, puedes hacer una gran diferencia en el tipo de relación resultante. Sucede algo parecido a esas situaciones en que los padres encuentran la mujer ideal para su hijo. El hijo no invitará a salir a la muchacha sólo porque le insistan hasta el hartazgo que lo haga y, si lo hace, la pobre mujer no tendrá oportunidad alguna porque él la invita únicamente para sacudirse la insistencia de los padres. Otro sería el panorama si

organizan una fiesta y se aseguran de que la chica esté ahí. Si tienen razón en cuanto a que la pareja es ideal, es muy probable que ellos se encuentren. Entonces pueden salir a una de esas citas perfectas en que la conversación nunca se detiene. Usa campañas en redes sociales para crear esa oportunidad de relación, no para forzarla.

La intención cotidiana

La misma intención que alienta cualquier campaña exitosa en redes sociales, debe estar presente en el compromiso diario de una marca con las plataformas de medios sociales. Tu intención debe ser doble: debes regar tantas plantas como te sea posible y apagar cada incendio. Cuando atiendes las relaciones en línea, cada una debe tratarse con emoción, desde el corazón. Más te vale hacerlo bien ahora, porque muy pronto será parte importante de tu mezcla publicitaria, y tal vez constituya la única aproximación que funcione. Eso no quiere decir que debes escribir preciosas cartas de amor a cada persona que hable bien de tu marca. La emoción no debe expresarse en demasiadas palabras; sólo debe ser auténtica.

	garyvee Gary Vaynerchuk @peterpham jajaja 13 sept	
	garyvee Gary Vaynerchuk @winecountryagt espero que sea pronto ;) 13 sept	
	garyvee Gary Vaynerchuk @kathdem gracias 12 sept	
	garyvee Gary Vaynerchuk @DanGordon mándame un email 12 sept	
	garyvee Gary Vaynerchuk @winecountryagt 99% del mundo no ha escuchado sobre mí, no es que ése sea el objetivo, pero pertenezco a la lista triple Z ;) 12 sept	
	garyvee Gary Vaynerchuk @winecountryagt eso quisiera ;) 12 sept	
	garyvee Gary Vaynerchuk @drewmaniac @missdestrueto jajaja 12 sept	
	garyvee Gary Vaynerchuk @kathdem nada en realidad, sólo juego desde dentro. Ejecuto las oportunidades 12 sept	
	garyvee Gary Vaynerchuk @jamiebrwr nunca 12 sept	
	garyvee Gary Vaynerchuk @dhbus proceda 12 sept]	

Una compañía que ha visto descender su actividad es Quirky, Inc., un sitio web para inventores. Cuando apenas lanzaban su estrategia de Twitter, la usaron para llegar a la comunidad y atraer nuevos internautas a su site, pero el estilo unilateral de sus mensajes daba la impresión de que sólo les importaba imponer su producto. ¿Cómo iban a lograr llevar a alguien al centro emocional actuando así?

quirki QuirkyInc Quirky 
Quirk de la semana: Zabber <http://bit.ly/aLI2tM>
2:44 p.m. julio 23 vía Twitterfeed

quirki QuirkyInc Quirky 
Y tenemos las mejores cubiertas para tablets
<http://bit.ly/bSDjWZ>
12:41 p.m. julio 23 vía Twitterfeed

quirki QuirkyInc Quirky 
Estamos tan emocionados que no podemos
ocultarlo... ¡Viaje! <http://ow.ly/2fG6r>
11:30 a.m. julio 23 vía Hootsuite

quirki QuirkyInc Quirky 
La canción del día: <http://ow.ly/2fFvL>
10:31 a.m. julio 23 vía Hootsuite

quirki QuirkyInc Quirky 
El ganador de ayer, en caso de que te lo hayas
perdido: RT@wavetool8: el museo más ex-
traño y divertido que he visitado es el Museo
de Arte Malo, en Boston
10:16 a.m. julio 23 vía Hootsuite

quirki QuirkyInc Quirky 
¡Presentando el Boil Buoy! <http://bit.ly/aZatQb>
7:21 p.m. sept 9 vía Twitterfeed

quirki QuirkyInc Quirky 
@theredheadsaid jajaja, tenemos un gran gru-
po de adictos. ¡Únete! #squeee ¡Regreso!
6:58p.m. vía web en respuesta a theredheadsaid

quirki QuirkyInc Quirky 
@demiurgical ¡Porque nos gusta que la gente
entre al site de Quirky, iyuuuu!
5:36 p.m. sept 9 vía web en respuesta a de-
miurgical

quirki **QuirkyInc Quirky** @nikkilaffel ¡Felicidades! (tenía que decirlo)
5:37 p.m. sept 9 vía web en respuesta a nikkilaffel 

quirki **QuirkyInc Quirky** @taptouchclick ¡no hay mejor manera de pasar una semana! ¡Disfruten!
5:36 p.m. sept 9 vía web en respuesta a taptouchclick 

quirki **QuirkyInc Quirky** @taptouchclick ¡nos da mucho gusto saber que ya tienes tu estuche! Por favor comparte tu reseña del producto en www.quirky.com/products/30. ¡Haz clic en la pestaña de Reseñas, hasta abajo! ¡Yujuu!
3:53 p.m. sept 9 vía web en respuesta a taptouchclick 

quirki **QuirkyInc Quirky** @mockduck los envíos internacionales son una lata. ¡Tratamos de conquistar al mundo para evitar esos problemas en el futuro! ¡Disfruta tu estuche!
1:19 p.m. sept 9 vía web en respuesta a mockduck 

quirki **QuirkyInc Quirky** @CeciliaNY vaya que esos estuches tienen estilo ¡Buena suerte con tu evento!
1:18 p.m. sept 8 vía web en respuesta a CeciliaNY 



QuirkyInc Quirky

@KevinMinott ¡buena suerte, Kevin!

1:17 p.m. sept 8 vía web en respuesta a KevinMinott



QuirkyInc Quirky

¡Quirky entrevista al inventor Mike McCoy!

<http://bit.ly/90Cv6K>

5:12 p.m. sept 8 vía Twitterfeed



QuirkyInc Quirky

@CeciliaNY ¡Nos da mucho gusto saber que te agradó!

4:26 p.m. sept 8 vía Hootsuite en respuesta a CeciliaNY



Entonces Quirky comenzó a subir contenido con la intención de jalar a la gente, no de imponer el mensaje. Cada mención o comentario lo convirtieron en una conversación, sostenida con personas que deseaban hablar con ellos. la diferencia es sorprendente.

Desde que cambiaron su forma de hacer las cosas, Quirky dice: “Hemos tenido toneladas de intercambios en Twitter relacionados con todos los temas, desde retroalimentación sobre el producto hasta discusiones sobre capítulos de *Los Simpson*. ¡Ahora no permitimos que un solo tuit se quede sin su respuesta correspondiente!” Para Quirky, una compañía que funciona a base de productos provenientes de las ideas creativas de la gente, una mayor retroalimentación es algo importante para el negocio. Además, el aumento en el intercambio con los clientes optimiza el proceso global de recolección de datos. Los clientes van a hablar sobre un negocio sin que necesariamente el negocio esté involucrado, pero cuando un negocio interactúa con sus clientes, las discusiones extra pueden revelar datos valiosos. Cualquier compañía debe beneficiarse con ese tipo de compromiso.

Cuando se trata de realizar un control de daños, o apagar incendios, debes soltar un poco el control, compartir el micrófono y escuchar para luego responder apropiadamente y escuchar de nuevo. Tienes que escuchar

aunque ya no quieras hacerlo; ningún asunto se ha resuelto cuando alguien se sale del cuarto en medio de una conversación.

Algo de las redes sociales que resulta amenazante para muchas personas es que se requiere prescindir del guión. Las reglas del compromiso te obligan (o a la persona a quien confías el cargo de portavoz de la empresa) a improvisar y estar dispuesto a ir dondequiera que el cliente quiera llevarte. Eso es atemorizante para muchas empresas y marcas, y no es difícil comprender la razón. Los líderes corporativos están obsesionados con no salir del mensaje conveniente, como debe ser, y sus guiones están cuidadosamente elaborados para asegurar que el mensaje sea repetido sin importar la situación que se suscite. Obviamente, el problema consiste en que es imposible adelantarse a todos los detalles posibles en la interacción con los clientes. Ésta es una realidad que cada vez resulta más problemática para ellos, pues los medios sociales aumentan la frecuencia con la que los clientes quieren hablar directamente con las marcas.

Algunas compañías quieren decir que tienen presencia en las redes sociales, pero están tan atemorizadas por los aspectos legales que pueden sobrevenir por un error o por un post no filtrado, que exigen que cada compañía consulte con sus departamentos legales cada vez que va a enviar un tuit o a escribir algo en Facebook. En algunas organizaciones, se requiere la aprobación del departamento legal antes de tuitear cualquier cosa, lo que puede tomar entre 12 y 36 horas. ¿Estoy bromeando? Cuando la respuesta finalmente llega al cliente, la conversación y la relación han terminado.

Los clientes son impredecibles, y forzar a que los representantes de una marca usen un guión equivale a dotar a los bomberos con una cubeta para apagar un incendio, en lugar de brindar una toma de agua y una manguera adecuada para salvar el edificio. De hecho, un guión formal y seguro sólo añade gasolina al fuego cuando los clientes se dan cuenta de que las respuestas están fuera de contexto. Ni el más apasionado representante de servicio al cliente del mundo puede responder con eficacia si debe ceñirse a lo establecido por un guión elaborado años o meses atrás.

Debes aprender a confiar en la gente que contratas para hacer este trabajo (o contratar gente más confiable). Debes permitir que tus representantes sean auténticos. No los obligues a canalizar todo a los abogados, o a los miembros del consejo, o al departamento de relaciones públicas (o peor aún, no encargues a los de relaciones públicas tus compromisos). De no ser

así, tan pronto como la conversación se salga del guión, tus representantes estarán perdidos. Y cuando eso sucede, también pierdes al cliente.

Noventa y cinco por ciento de los peores proyectos para redes sociales que he visto, fueron producidos por agencias de relaciones públicas contratadas para manejar los perfiles de las marcas, sus páginas o sus blogs. Compañías: por favor dejen de contratar firmas de relaciones públicas para encargarse de sus relaciones comunitarias. Las agencias de este tipo están en el negocio de imponer las cosas; envían boletines de prensa, organizan presentaciones de libros y trabajan el B2B (*Business to Business*). Están acostumbrados a trabajar con editores, escritores y productores, no con el público. No tienen idea de lo que sucede en las trincheras y se comportan tímida y dubitativamente cuando entran a este escenario. La única razón por la que estas empresas afirman que pueden hacerlo bien es porque saben que el viento sopla en esa dirección, y no es a la que ellos se dirigen. Dirán cualquier cosa con tal de no perder el negocio que tú les representas. Las agencias de publicidad hacen mejor las cosas que las de relaciones públicas, porque están en el negocio de pensar en lo que el consumidor quiere. Lo ideal es que contrates personas especialmente para hacer este trabajo. Selecciona a los empleados que conocen bien tu negocio y tengan tanto cuidado como tú en este sentido. Escoge empleados que demuestren rapidez de pensamiento, creatividad, flexibilidad y compasión. Ésas son las personas que deben representar a tu empresa frente a las masas. Si no crees disponer de estos atributos entre los empleados actuales, contrata a una empresa que ponga a rodar el balón y entrena a tu gente para luego soltarle la rienda.

¿Crees que el tipo que tiene el récord de la llamada de servicio al cliente más larga en Zappos —¡cinco horas!— trabajaba con un guión? El guión está diseñado para sacar el mensaje. Tu intención debe ser tirar los hilos del corazón, pero no de manera manipuladora. Simplemente habla y escucha. Habla. Escucha. Al crear la expectativa de que escucharás, creas más vínculos, lo que aumenta la diseminación viral (comercial) de la información, el boca a boca y un sentido de conexión con tu marca. Puede que aún no puedas cuantificar los efectos de la conexión, pero te prometo que funciona cuando los clientes meten la mano en su bolsillo. El sentido de conexión hace que la gente se presente en las firmas de mis libros, y yo siento un vínculo con mis fanáticos a pesar de que nunca los he conocido personalmente. Precisamente ese vínculo es la razón por la que alguien que no piensa en dulces de pronto tome un par de Sitges del anaquel, pues recuerda el intercambio que tuvo con la marca unos días atrás.

Las tácticas de presión no son malas; pueden ser efectivas cuando se utilizan con moderación. Pero su intención debe ser crear una oportunidad para atraer clientes, pues eso crea vínculos emocionales entre los

consumidores y las marcas. Y en ocasiones, si eres imaginativo y te esfuerzas lo suficiente, puedes crear algo realmente especial.

CAPÍTULO OCHO

Sorpresa y admiración

¿Qué pasaría si haces un buen trabajo con tus clientes? Tienes muy claras las reglas del juego, por así decirlo. Respondes a los comentarios, tuits y reseñas en cuanto notas su presencia, e invitas a que la gente comparta sus pensamientos e ideas contigo. Estás buscando oportunidades para unirte a conversaciones o para crearlas; y claro, procuras que los temas de esas conversaciones se acerquen al ámbito general de tu producto o servicio, pero no te molesta que los temas se desvíen un tanto. Estás resolviendo problemas de la gente y les agradeces cuando reconocen que has hecho algo bien. Incluso les das las gracias cuando te dicen que has hecho algo mal. Estás poniendo en práctica iniciativas inteligentes, reflexivas y creativas que tienen buenos resultados en el corto plazo, y esto te reeditarán en el largo plazo porque tu intención es fortalecer el vínculo emocional que ya existe gracias a tus esfuerzos. Siempre eres tú mismo; siempre cuidas tus modales y siempre hablas desde el corazón y piensas creativamente. ¿Qué más puedes hacer?

Mucho.

Si pides a los mejores que compartan el secreto de su éxito, muchos responderán que el secreto consiste en poner atención a los pequeños detalles. El atleta se levanta temprano cada mañana para entrenar una hora más; el restaurantero hace que las familias se sientan bienvenidas con su temprana hora de apertura y ofreciendo comida de calidad servida a los niños en lindos platos con forma de rana; el propietario del auto lavado ofrece Wi-Fi en sus instalaciones. Lo destacado en estos pequeños detalles es que el impacto positivo que tienen en el desempeño de una persona o cliente, suele ser mucho mayor que el esfuerzo requerido para su implementación.

Lo mismo puede decirse de todas las grandes cosas de la Economía de la Gratitude. Muchos suelen pensar que las grandes cosas son iniciativas que

únicamente las grandes compañías pueden implementar, porque asumir que atraer a los clientes requiere de enorme coordinación y de un presupuesto abultado. Pero, como ya hemos discutido, para navegar exitosamente en las aguas de la Economía de la Gratitude se requiere que las empresas reconsideren la asignación de los recursos. A fin de cuentas, las grandes cosas están al alcance de cualquier empresa.

¿Cómo lucen las cosas grandes? 50 Cent lo sabe. El usuario de YouTube, Pierce Ruane, un hábil adolescente canadiense que también tiene el apodo en línea de Sexman, puso en YouTube un video en que llamaba al rapero prostituta de los medios por promover la Vitamin Water y juguetes sexuales. Y añadió: “¿Qué más hará? ¿Inventará pañales 50 Cent para que los usen sus pequeños gangsters?”, con lo que Ruane tuvo casi un millón de hits. Más que ignorar al muchacho o tomar las cosas como una ofensa, 50 Cent lo llevó en avión a Nueva York y puso un video en el que ambos aparecían juntos y amigables mirando Manhattan desde un balcón. El video no es de lo más emocionante, pero su existencia misma es extraordinaria. 50 Cent fue muy listo. Se dio cuenta de que el boca a boca apoyaba las ideas de Sexman y decidió controlar las cosas demostrando que puede ser una prostituta de los medios, pero también sabe hacer las cosas bien. Será difícil que Sexman critique otra vez a 50 Cent, pues ahora el público lo ha visto convivir con el rapero superestrella con una sonrisa de oreja a oreja.

50 Cent atajó un problema en sus inicios, hizo que un adolescente canadiense y sus fanáticos sonrieran, y ganó una buena presencia en medios. La gente suele olvidar que las celebridades también son seres humanos. 50 Cent ha obtenido mala prensa por su mala conducta, pero con esta estrategia se tornó más humano y, probablemente, hizo que muchas personas volvieran a sentirse bien al pensar que su estrella seguía siendo *cool*.

¿Por qué esperar hasta que se presente un problema? ¿Qué tal si Hershey's, por ejemplo, eligiera al azar a algunos visitantes frecuentes de sus cuentas de Facebook o Twitter, para invitarlos junto con toda su familia a visitar el Parque Hershey con todos los gastos pagados? Los boletos no estarían ligados directamente a los resultados de un concurso, serían regalos, simplemente. Puede que esto no suene muy bien desde el punto de vista del retorno de la inversión —se trata de varios miles de dólares invertidos en boletos de avión, atracciones, comida y gastos de hotel,

recursos que se invertirían en hacer felices a un número muy pequeño de clientes. Pero esa forma de ver las cosas implica miopía. Los beneficios de largo plazo se cristalizan en reportajes en los medios, como cuando el *Philadelphia Enquirer* reporta el tema gracias a los tuiteos y a los blogs en que se menciona la iniciativa de Hershey's con emoción. Las visiones miopes tampoco consideran lo que llamo valor contextual de la relación. Unos cuantos gastos únicos pueden pagar toda una vida de fidelidad de personas que se conmueven por la generosidad de la compañía. En principio, Hershey's habría provisto a sus clientes con una historia ideal para contar en los convivios, cenas y demás. Segundo, muchos de esos clientes —especialmente los fanáticos que estaban en contacto regular con la empresa— tuitearán y pondrán fotos e historias en Facebook conforme visitan el parque. Luego, cuando regresen a casa y un amigo diga: “Me muero de ganas por llevar a los niños a Disney”, esos clientes tendrán motivos para decir: “¿Has pensado en llevarlos al Parque Hershey's? ¡La pasamos de maravilla!”, para luego contar la historia una vez más. Finalmente, conforme esos clientes tengan hijos o nietos es razonable pensar que querrán llevar a sus niños al Parque Hershey's y revivir momentos felices.

Es difícil para algunos ejecutivos hacerse a la idea de consentir así a los clientes, dado que una gran cantidad de quienes dirigen las compañías son vendedores de corazón, no mercadólogos; si no pueden cerrar el trato de inmediato, vender una unidad o producir cualquier tipo de ganancia, sienten que las cosas no valen la pena. Pero no estamos intentando provocar sorpresa y admiración sólo por nuestra alma caritativa. Además de lograr que nuestros clientes se sorprendan y admiren nuestra marca, obtenemos el placer de hacer felices a los demás, hacemos las cosas porque hay algo que ganar. Esta estrategia tiene un valor tremendo y puede crear más negocio porque los clics adicionales, las opiniones, reseñas, tuits y actualizaciones de estatus derivan en un resultado concreto. Las ventajas de obtener ese tipo de datos deben hacerle sentido a cualquier hombre de negocios.

El dinero gastado en sorprender y procurar la admiración de los demás, puede tener mucho más valor que un anuncio en Facebook o que un ejecutivo experto en posicionamiento de buscadores. Las grandes empresas, con sus grandes presupuestos para mercadotecnia y publicidad, pueden hacer cosas maravillosas para sorprender y procurarse admiración. Un

vendedor de artículos electrónicos a nivel nacional, puede tomar los cuatro millones de dólares de su presupuesto normalmente destinado a los medios tradicionales, y usarlo para comunicarse en Twitter con todos los que cumplan 21 años el 21 de abril. El tuit puede decir algo como: “Ahora que eres mayor de edad, necesitas un teléfono para adultos. ¡Feliz cumpleaños!”, añadiendo a la felicitación un cupón intercambiable por un 50 por ciento de descuento en la compra de un iPhone 4. Esa clase de táctica no sería fácil de implementar, pero los resultados en promoción gratuita terminarían valiendo mucho más que los cuatro millones de dólares originalmente presupuestados.

Lo bueno es que puedes propagar la sorpresa y la admiración y aún así seguir creando una reacción mágica. Por ejemplo, ¿qué pasaría si hicieras una lista de los 20 o 30 clientes que más apoyan tu negocio, para enviarles una rosa con una tarjeta de agradecimiento escrita por propia mano, o cualquier otro regalito? Estaríamos ante una táctica de alto impacto a bajo costo. Puede que esto suene algo ingenuo, pero está funcionando muy bien para los negocios pequeños de toda la nación en este mismo momento. Pudiste haber hecho algo similar en 1999 para obtener una gran respuesta de tus clientes, bajo la forma de mayor lealtad o incluso mayor boca a boca. Pero la diferencia entre esa época y la que hoy vivimos es la distancia que se puede recorrer por medio del boca a boca, los blogs, los tuits, una foto en Flickr o una actualización en Facebook. Los efectos de la sorpresa y la admiración viajan hoy más lejos. Así de simple.

Rara vez los medios invierten semanas en el seguimiento y análisis de los anuncios televisivos o de las campañas virales de mercadeo, sólo porque se invirtió mucho dinero en ellas. Se pone ese tipo de atención porque hay algo en el contenido de la campaña que está teniendo impacto en la gente. El dinero no hace que estos esfuerzos sean sorprendentes y admirables, sino el cuidado y la creatividad. Ahora mismo hay una fortuna en la mina del boca a boca que puede obtenerse cuando el veterinario envía una condolencia manuscrita a los clientes cuya mascota ha fallecido, o enviando también un libro de poesía, dibujos de la mascota, o comunicando la noticia de que se ha hecho una donación a la Sociedad Humanitaria a nombre de la mascota. Lo mismo puede decirse del dueño de una ferretería o del empleado clave que hace un video personalizado para cada comprador de Goo Gone, preguntando si el producto funcionó y ofreciendo consejos extra

para quitar el pegamento y demás. Y se podrían ganar también miles de dólares si una pastelería enviara un pastel de cumpleaños a todos los fanáticos de su página de Facebook, durante una semana. Seguro que este tipo de esfuerzo implicaría mucha coordinación e ir y venir de correos con las direcciones y horarios de entrega. El gasto inicial en producto sería alto, ¿pero puedes imaginar cuantas menciones en medios obtendrías? En estos ejemplos mencionamos regalos pequeños y sensatos que añaden valor a la experiencia de los clientes y pueden ser comentados y reportados, agregando también a la marca un valor mucho mayor al obtenido hace incluso cinco años. Lo interesante es pensar que, a pesar de lo increíbles o imposibles que puedan sonar estas ideas, un día serán tan ordinarias como hoy es el envío gratuito.

Ningún momento es mejor que el presente

Si estás muy involucrado en juegos o sitios de redes sociales, es posible que ya estés inundado con regalos virtuales que comienzan a perder parte de su impacto inicial. Pero recuerda cuando hace tres años tus amigos de Facebook comenzaron a enviarlos. Veías que habías recibido un regalo virtual y sonreías; eso significaba que alguien había pensado en ti y se había tomado la molestia de enviarte algo para hacerte feliz. Las compañías deben esforzarse por recrear ese sentimiento en sus clientes todos los días, especialmente ahora que los descuentos y la promesa del envío gratuito han dejado de ser factores de decisión para la mayoría de los consumidores.

El impacto reducido del regalo virtual (pienso que su impacto disminuirá aún más en los próximos cinco años), trae a cuento una pregunta interesante: ¿Qué sucederá cuando la gente comience a recibir el día de su cumpleaños 50 mensajes de todas las marcas y compañías con las que se ha topado? No creo que eso llegue a suceder, porque me parece que sólo una pequeña parte de las empresas pondrán a la sorpresa y a la admiración en el lugar protagónico que les corresponde. Pero digamos que me equivoco y que muchas empresas se percatan de que obtienen mucho más a cambio de un pequeño acto sorpresivo que de diez anuncios espectaculares. Quizá dos por ciento de las empresas hagan esto en los próximos cinco años. Una vez que vean los resultados, vendrá otra oleada de compañías dispuesta a

hacerlo. En suma, se requieren de unos diez años para que más de la mitad de las empresas de Estados Unidos adopten la estrategia de sorprender y lograr admiración de sus clientes. Si esto llegara a suceder, habrá llegado el momento para que las primeras compañías en aplicar la táctica replanteen la estrategia. De acuerdo con un reporte de MailerMailer publicado en julio de 2010, las personas abrieron 20 por ciento menos correos electrónicos que en 2007, para alcanzar una tasa de apertura de correos de cerca de 11 por ciento. Naturalmente, esta realidad ha llevado a las empresas a cambiar la manera de usar el correo electrónico para llegar a sus clientes. También han cambiado sus ideas sobre los anuncios tipo *banner*, pues la gente ya no hace clic en ellos como cuando este tipo de anuncios apareció en las pantallas de computadora, alrededor de 1994. En esa época, los anuncios tipo *banner* tenían una eficiencia de hasta 78 por ciento; hoy, se estima que la tasa de eficiencia es de aproximadamente 0.8 por ciento. Los negocios invierten en tecnología y después ajustan su forma de utilizarla todo el tiempo. ¿Por qué no esperar a hacer lo mismo en el caso de las redes sociales?

Mucha gente se está divirtiendo al registrar sus opiniones con el botón de “Me gusta” de varias páginas comerciales de Facebook, pero su entusiasmo no durará para siempre. Sea como sea, el simple hecho de que una iniciativa que funciona hoy pueda no funcionar mañana, no es razón para ignorar las oportunidades de relación con los clientes que hoy ofrece. Cualquier dato que recopiles ayuda a conformar el cuadro de las necesidades, deseos e intereses de tus clientes. Quizá debas redirigir tus esfuerzos cuando las cosas dejan de funcionar tan bien como lo hacen ahora, pero creo que lo realizado para conectar con tus clientes a nivel emocional permanecerá exactamente igual a como siempre ha sido —a 110 por ciento de su capacidad.



TERCERA PARTE

**La Economía
de la Gratitude en acción**

CAPÍTULO NUEVE

Avaya: ir a donde va la gente

Cuando la mayoría de las personas piensa en algo “sexy”, nada más lejos de su cabeza que el software para correos de voz, los teléfonos de escritorio y los ruteadores. Los sistemas de comunicación, siendo funcionales y efectivos, han pasado completamente inadvertidos para el mundo exterior a pesar de que garantizan que las compañías puedan operar con confianza para obtener los mejores resultados. Avaya, conocida por desarrollar aplicaciones, sistemas y servicios de alto rendimiento para la comunicación de las empresas, vende productos decididamente prácticos y poco sexys. Sin embargo, esta empresa está comprobando que una compañía de B2B puede usar las redes sociales con el mismo éxito que las empresas que inciden en el estilo de vida o las menudistas.

La Economía de la Gratitud en acción

El principal objetivo de Avaya en Twitter ha sido responder las preguntas técnicas de sus clientes y solucionar las quejas desde el primer momento. Originalmente emprendían unas 1 000 interacciones por semana, respondiendo preguntas, comentarios y demás. Hoy en día, el equipo de medios sociales atiende cerca de 4 000 interacciones. También desarrollaron un producto que puede alertar al departamento de servicio al cliente cuando existen tuits que deben atenderse de inmediato. La compañía estima que, al adoptar este método, han evitado la pérdida de unos 50 clientes, con un costo de reposición por cliente de unos 10 000 dólares. En una ocasión, un tuit dio a Paul Dunay, director general ejecutivo de Servicios y de Mercadotecnia Social, la oportunidad de probar que poner especial atención a la conversación de los consumidores en las redes sociales puede pagar más que bien. Como sucede con todos los tuits, el que cambió las reglas del juego para Avaya era corto y simple: “Shoretel o Avaya... necesitaremos un

nuevo sistema telefónico muy pronto”. Dunay respondió casi de inmediato: “Tenemos técnicos altamente capacitados que le pueden ayudar a entender mejor sus necesidades para tomar una decisión objetiva. Llámeme”. Trece días más tarde, Avaya había hecho una venta por 250 000 dólares a quien envió el tuit. Esta persona volvió a tuitear diciendo: “Hemos elegido a AVAYA como nuestro nuevo sistema telefónico. Nos convencieron su tecnología y los beneficios ofrecidos...”[\[18\]](#)

Lo que Avaya hizo bien

Estar presente. La venta por 250 000 dólares podría no haberse hecho si Avaya no hubiera estado en Twitter. Cualquier experto en redes sociales o en ventas te dirá que, si deseas establecer los contactos necesarios para cerrar una venta, lo primero que debes hacer es estar presente. Las relaciones siguen estableciéndose en la “Hora Feliz” de los bares y en los clásicos desayunos, pero cada vez más en línea. Avaya se hizo presente donde pocos, si acaso, lo habían hecho, y resultó victorioso por esa iniciativa. Avaya estaba atento. Avaya se preocupaba. Avaya cerró el trato en 13 días.

Muchas compañías dedicadas al B2B siguen evitando las redes sociales porque no creen que sus clientes sean parte de la demografía de estos medios. Más de 60 por ciento de los estadounidenses usan las redes sociales (y serán muchos más cuando estés leyendo estas líneas); una buena parte de estos usuarios seguramente toma decisiones en el campo del B2B. Hasta ahora, parece bastante obvio que cualquiera que sea lo suficientemente grande para usar una computadora debe considerarse parte de la demografía de los medios sociales.

Fue la primera en estar presente. Las compañías que migran exitosamente a las redes sociales antes que su competencia, no sólo ganan en participación de mercado y en los medios (por ejemplo, Burger King estima que ha obtenido unos 400 000 dólares en publicidad gratuita, habiendo invertido menos de 50 000 en su campaña *BK Whopper Sacrifice*, realizada para los amigos de Facebook. Y también ganaron presencia de marca. Son reconocidos por su visión e innovación, por ser listos y conocedores de la

tecnología. Estas cualidades pueden ser muy eficaces para llevar a alguien que busca oportunidades en el B2B a trabajar en esta empresa con imagen vanguardista y ganadora. Los esfuerzos de Avaya por proveer un servicio al cliente de primera, han sido recompensados con un premio J.D. Power para el servicio al cliente destacado, durante dos años seguidos. Y también les ha servido para ingresar al Salón de la Fama de la Asociación de Servicios Tecnológicos e Industriales.[\[19\]](#) Ambas distinciones tienen mucho peso dentro de la industria a la que Avaya pertenece.

Recordaron que detrás de cada transacción B2B hay una C de cliente. La C en una operación B2B —se trata casi siempre de gerentes de compras, agentes de compras o compradores— quiere lo mismo que cualquier otro consumidor cuando realiza decisiones de compra: excelentes productos y servicios, y la garantía de que alguien está pensando cómo satisfacer mejor las necesidades de negocios de las personas. Cuando se está decidiendo si se prueba una nueva marca, los compradores suelen hablar con amigos y colegas en quienes confían. Antes, lo más probable era que hicieran un par de llamadas o mandaran algunos emails. Probablemente hacían algunas preguntas a un amigo con quien compartían alguna botana viendo la séptima entrada de un partido de beisbol, o lo hacían mientras corrían en su compañía en una sesión atlética. Hoy, pueden obtener retroalimentación y consejo mucho más rápido y atendiendo a un número mayor de fuentes con sólo poner sus pensamientos en Facebook o Twitter. Más y más individuos que toman decisiones importantes en el contexto del B2B, o cualquier otro tipo de decisiones de consumo, usan estas plataformas para obtener el consejo y la retroalimentación que requieren. Por ejemplo, el departamento de redes sociales detectó una oportunidad para dar soporte básico a un cliente frustrado. El cliente quedó tan impresionado con el servicio que se convirtió en un defensor de la marca. Para agradecerle, la compañía decidió enviarle algún producto Avaya. Cuando lo contactaron para pedirle su dirección física, descubrieron que se trataba del director de información de un banco importante en Nueva York. Toda interacción cuenta. Toda relación es valiosa.

CAPÍTULO DIEZ

Los AJ Bombers: comunicarse con la comunidad

Si visitas el sitio de los AJ Bombers, podrás ver una larga lista de tuits mientras recorres el lado derecho de la pantalla. Se habla mucho de hamburguesas. La Caesar parece ser particularmente popular. La gente quiere saber cómo puede obtener una tarjeta para hamburguesas. En su momento, hubo una discusión para saber quiénes habían dejado las navajas desechables para usar rasuradoras eléctricas. Las conversaciones parecen no terminar nunca entre los fanáticos de AJ Bomber, quizá porque este restaurante de hamburguesas de Milwaukee que opera desde 2009, ha convertido en una prioridad el mantener viva la conversación.

Joe, el representante de AJ Bombers, ha hecho su mejor esfuerzo para que la gente hable desde el día uno. Primero, él y su esposa abrieron un restaurante que los críticos alabaron por su buena comida y por su ambiente en uno de esos lugares con los que todos los chefs sueñan pero no todos prosperan. Ellos lo lograron manteniendo sus precios a prueba de crisis — 4.50 por una hamburguesa básica con queso, lechuga y tomate, 7.50 por la Bomber, que es igual a la anterior, sólo que con champiñones fritos adentro —, y con un divertido sistema para darle botana a los comensales: los encargados llenan un avioncito con cacahuates y lo lanzan para que atraviese el restaurante gracias a unos rieles adheridos al techo. Cuando el avión llega a su objetivo, libera la carga de cacahuates en un recipiente recolector, de donde el cliente los toma. Hicieron esto pensando que la mejor manera de lograr que los clientes se involucraran con el negocio era que ellos mismos ayudaran a construirlo.

Los clientes opinan sobre prácticamente todos los aspectos del restaurante. Diseñan elementos del menú, determinan la estructura de precios y el horario de operación, sugieren promociones e incluso llegan a actuar como cantineros en las reuniones de caridad. ¿Cómo se atreve Joe Sorge a dar tanto control sobre su marca a sus clientes? Tiene dos razones

para hacerlo. La primera es que las relaciones personales hacen que la vida sea más divertida. La segunda es que este tipo de actitud reditúa en grande en la Economía de la Gratitude.

Conocer a su base de clientes siempre ha sido una prioridad para Sorge. *De sobra sabemos que en un restaurante es trascendental crear una atmósfera agradable, pero en AJ Bombers los clientes en línea reciben tanta atención como cualquiera que se sienta en una de sus mesas.*

Las últimas líneas del párrafo anterior están en letra cursiva debido a su importancia. Estoy convencido de que la principal causa de desconexión entre los líderes de negocios y sus clientes, radica en la idea que tienen sobre cómo tratar a sus clientes personalmente, y cómo tratar a los que conocen por medio de la computadora, el iPad o el teléfono. No debe haber diferencias. Los clientes o los clientes potenciales pueden experimentar emociones poderosas cuando consideran usar tu producto o servicio. Imaginan lo que puede hacer por ellos, lo que ellos pueden hacer con él, cómo puede facilitarles la vida o el trabajo, o cómo puede afectar sus relaciones o su familia. Estas emociones existen sin importar si el contacto con el cliente tiene lugar en persona o por medio de un chat, blog, Twitter, Facebook o un foro.

Por cierto, las compañías tecnológicas fallan al caer en el otro extremo, olvidando cómo hablar con los clientes en el “mundo real”. Compañías como Groupon o Microsoft parecen entidades incorpóreas e intocables, pero tienen clientes de carne y hueso y deben procurar tratarlos ocasionalmente. Deben hallar la manera de reunir a sus clientes, por ejemplo, dando una fiesta que celebre un aniversario importante, o implementando una reunión en que los clientes puedan opinar y discutir los asuntos que quisieran ver resueltos. Incluso podrían tomar el teléfono de vez en cuando para hablar directamente con el cliente, con el único fin de saludar y asegurarse de que no hay ningún pendiente que pueda mejorar la experiencia del cliente.

Las compañías que comprenden como conectar genuinamente con los clientes, tanto *online* como *offline*, son las que emergerán como ganadoras durante los próximos 24 a 36 meses, poniendo una distancia significativa entre ellos y su competencia.

Desde el principio, Sorge usó los medios sociales para entrar en contacto con los amantes de las hamburguesas en todo Milwaukee. Descubrió qué les gusta y qué no les gusta, y preguntó lo que podía hacer para satisfacer mejor sus necesidades. Puso mucha atención a las reseñas de Yelp, [20] agradeció las alabanzas y, por cada crítica negativa, se disculpó e invitó al cliente agraviado a regresar al restaurante por cuenta de la casa para probar otra cosa. [21] Más de una vez ha extendido esa oferta hasta que el cliente queda verdaderamente satisfecho con su comida. En algunos casos, los clientes insatisfechos que han aprovechado la oferta de Sorge en el sentido de acudir a comer gratis hasta estar plenamente satisfechos, terminan convirtiéndose

en clientes frecuentes que avisan con anticipación a Sorge cuando pretenden asistir al restaurante.

La manera de tratar las reseñas negativas refleja lo lejos que está este negocio de la actitud típica en el mundo de los negocios. Desde su punto de vista, los errores y omisiones no tienen por qué ocultarse; constituyen una gran oportunidad para obtener información que permita hacer mejor las cosas en la siguiente ocasión, además de ser una buena oportunidad para conectar con la gente. En una ocasión, era viernes, la parrilla principal estaba en reparación y no pudo ser entregada a tiempo para la muy ocupada hora del almuerzo. Sorge hizo una transmisión en vivo vía [Ustream.com](https://www.ustream.com/) para que todos pudieran ver cuál era el problema y cerciorarse de que se hacía todo lo posible para solucionarlo. Repartió cerveza y cacahuates de cortesía. Hasta el día de hoy, se topa con personas que afirman que esa transmisión les hace recordar AJ Bombers cuando tienen antojo de hamburguesas.

Ese tipo de comunicación abierta le funcionó muy bien a los Sorge. Durante los primeros seis meses en que AJ Bombers estuvo en el negocio, el restaurante salió tablas. En el mundo restauranero 60 por ciento de los negocios que abren cierran antes del año, así que la experiencia de los Sorge no es nada mala. ¿Pero cómo llegar a obtener ganancias?

Con la mirada puesta en el horizonte tecnológico

Sorge siempre se ha comunicado con los clientes por medio de Twitter, enviando cientos de tuits al día. Se esforzó por reunir a todos esos fans para compartir la experiencia AJ Bomber. Empezó a organizar reuniones como la exitosa fiesta Tweetup, un día con cerveza y comida gratuita organizado junto con otros negocios locales que ofrecían regalos. Luego, cuando buscaba otras maneras de acercarse a sus clientes, notó algo en sus seguidores de Twitter: muchos de ellos comenzaban a usar Foursquare, la plataforma de redes geosociales que permite a la gente ganar puntos por acudir a sus locaciones favoritas para compartir sus momentos con los demás.

Así que:

- Comenzó a ofrecer incentivos para los usuarios de Foursquare que visitaran el restaurante: cacahuates gratis la primera vez, y una hamburguesa gratis a quienes acudieran un determinado número de veces, hasta convertirse en “mayores” del restaurante. Eso logró que las personas regresaran al lugar.
- Lanzó una página de consejos en la que cualquier cliente podía sugerir qué pedir, cómo obtener los mejores tratos y cualquier cosa que desearan compartir. ¿El incentivo? Una galleta gratuita.
- Para lo que sería el primero de muchos actos especiales, le dio la oportunidad a los usuarios de Foursquare de ganar la muy cotizada Insignia Enjambre —que se otorga cuando más de 50 personas se registran en la misma sucursal— al invitarlos a un acto para juntar fondos una tarde de domingo. Se reunió una turba de 161 usuarios de Foursquare que visitaron AJ Bombers y la pasaron de maravilla mientras ponían videos y tuiteaban furiosamente sobre la reunión. Se logró un aumento de más de 100 por ciento en las ventas dominicales.

Sorge habló con sus clientes, construyó una comunidad y, en mayo de 2010, fue testigo de primera mano de cómo reditúa seguir las reglas de la Economía de la Gratitude. Sobelmahs, otro restaurante local especializado en hamburguesas, se acercó a Sorge y le preguntó si estaba dispuesto a asociarse para convencer al programa *Food Wars*, de Travel Channel, para ir a Milwaukee y escenificar la Batalla de las Hamburguesas entre ellos. No hay problema. Sorge pidió apoyo a las tropas y bombardearon a *Food Wars* con emails, tuits y mensajes en Facebook, hasta que Travel Channel estuvo de acuerdo en enviar un equipo para filmar el episodio. ¿Puede alguien cuestionar el enorme valor de ser el restaurante protagonista en un programa de televisión nacional cuya audiencia es aficionada a la comida?

Tan sólo siete meses después de darse cuenta de los beneficios que traería invitar a sus clientes a dialogar y participar, haciéndolos sentir como si fueran los dueños del negocio, AJ Bombers duplicó sus utilidades. Sí. Las duplicó.

Lo que hizo bien AJ Bombers

Hablaron el lenguaje de los clientes. Si Joe y Angie Sorge hubieran abierto su restaurante diez años atrás, también habrían tenido éxito. Sin duda, tienen el instinto, el empuje y el corazón, Sin embargo, les hubiera tomado años procurarse la comunidad de apoyo que tienen hoy, además de que conformarla les hubiera costado muchísimos dólares en marketing. Podían haber dado una fiesta, gastar en invitaciones y timbres para lograr la asistencia de 20 personas, lo que significaría que el boca a boca llegaría a unas 100 o 200 personas. Hoy, pueden lograr la asistencia de 100 personas y su mensaje llega a miles que ni siquiera viven cerca del restaurante pero desearían estar ahí. La historia de éxito de AJ Bombers nos enseña que, en este mundo de la sociedad del boca a boca, si conoces a tus clientes suficientemente bien y si aprendes a hablar su lenguaje, puedes crear grandes oportunidades de crecimiento.

Los dueños de este local no temieron innovar. AJ Bombers ignoró el mercadeo tradicional, como correo normal y anuncios de periódico —las vías que la mayoría de los restaurantes utilizan para promoverse—, y optaron por una plataforma que estuvo disponible en Milwaukee hasta octubre de 2009. En la época de la fiesta, había entre 300 y 400 usuarios de Foursquare que vivían en la zona; AJ Bombers se las ingenió para que una cuarta parte de ellos asistieran a su restaurante un día, lo que incrementó las ganancias de esa jornada en 110 por ciento. Cualquier director de marketing les habría advertido que no tenían suficiente penetración de mercado y que Foursquare no les serviría de nada. No obstante, en un medio pequeño —pues eso es Milwaukee comparado con Nueva York o Los Ángeles—, los pequeños tienen poder. Ha llegado el momento de considerar seriamente a los microgrupos que adoptan nuevas tecnologías antes que la mayoría. De hecho, pueden ser tus clientes más importantes porque, si logras ponerlos de tu lado, pueden hacer mucho por ti. Tú pones el corazón y el esfuerzo y ellos te recompensarán con grandes cantidades de publicidad gratuita y visibilidad en prensa, y de boca a boca.

AJ Bombers recompensa a las personas correctas. Lo que más me emociona es cómo lo hace con sus clientes fieles. Pudieron haber contratado un anuncio espectacular, implementado una campaña de radio o comprar tiempo de televisión para intentar ampliar la base de clientes a ciegas. ¿Quién se habría quedado con el dinero? Los de la plataforma publicitaria, por supuesto —los de la compañía de anuncios espectaculares,

la estación de radio y las televisoras. Según el esquema de hacer negocios de AJ Bombers, ¿quién se queda con el dinero? El cliente que decide consumir sus productos. Es una estrategia de cajón en la Economía de la Gratitude. Cuando AJ Bombers da una fiesta y reparte hamburguesas y cervezas gratis, gastan dinero en sus clientes en lugar de destinarlo a una plataforma publicitaria tradicional. Estamos ante una nueva manera de pensar en cuanto a la inversión publicitaria y mercadológica. La estrategia es bastante simple. ¿En quién prefieres gastar tu dinero, en los publicistas o en las personas que consumen tus productos? Esta estrategia hace mucho más felices a tus clientes que cualquier anuncio de radio, y te costará mucho menos. Hasta ahora, estas plataformas no han madurado lo suficiente para igualar la capacidad de las plataformas tradicionales de llegar al consumidor. Y en eso consiste la gran oportunidad. En lugar de que Clear Channel, o Lamar, o Viacom se queden con 40 por ciento del negocio, la nueva plataforma emergente —Gowalla, Foursquare o cualquier otra— se quedará con cinco o diez por ciento del negocio. Estos números se basan en datos actuales, pero estoy seguro de que los márgenes serán todavía más atractivos cuando se tome en cuenta el retorno de inversión que representa el equipo de personas dedicadas al cuidado del cliente. Pronto llegará el día en que las empresas llenarán sus bodegas con un ejército de personas apasionadas por sus marcas, que cuidan de la gente que interactúa con las marcas y está dispuesta a pasar horas contando su historia.

Tomando en cuenta lo anterior, toda compañía puede invitar a sus clientes a la fiesta. Hagas lo que hagas, se trate de una gran fiesta con música y comida o de un video en Ustream, necesitas darles una experiencia memorable para que puedan decir: “Hey, nadie más se ha preocupado tanto para llegar hasta mí de esta manera.” Tienes la opción de gastar 3 000 dólares, 5 000 o 10 000 en una campaña que dura una semana sin que esto garantice que el mensaje llegará a tu público, o puedes gastar el dinero en un acto (uno que combine los objetivos de interactuar con tus clientes y darles un gran momento) o campaña que no sólo traerá toneladas de diversión a la gente, sino que extenderá sus efectos en las redes sociales cuando las personas hablen y pongan fotos o videos. Cuando se habla en estos términos, ¿qué opción parece más riesgosa?

El costo de lo gratuito

Puedes preguntarte cómo AJ Bombers gana dinero siendo que el señor Sorge da tantas cosas gratis. Sorge responde a esa pregunta en una entrevista con Forrester Research: “Este restaurante en particular se ha convertido en ‘su’ restaurante, ellos SON el negocio”. AJ Bombers crea oportunidades para que a los clientes les importe el negocio, y las personas suelen gastar su dinero en lugares que les interesan. Por ejemplo, la marea de información proveniente de los clientes gracias a la hoja de sugerencias, ha provocado un aumento de 30 por ciento en las ventas de una hamburguesa popular llamada “Barrie Burger”: fue creada por una cliente llamada Kate Barrie, y contiene una extraña mezcla de tocino, queso y mantequilla de maní. Es una hamburguesa de mantequilla de maní. No es de extrañar que la gente dude en ordenarla, pero en cuanto pudieron leer los comentarios positivos de quienes se acababan de comer una, muchos se animaron a probarla. Y les gustó. Y regresaron por más.

Ofrecer cosas gratis es una táctica bien conocida que se usa en muchas industrias para atraer clientes, pero Foursquare ha permitido que AJ Bombers extienda los beneficios de esa práctica indefinidamente. Si no eres el tipo de persona que navega en Foursquare, puede que no te quede claro por qué es atractivo para las personas ser considerado “mayor” en los establecimientos que visitan frecuentemente, o por qué les interesa ganarse una de las insignias especiales. En realidad no importa si comprendes bien las cosas, ¿o sí? El hecho es que así sucede. Y dado que cualquiera puede usurpar el título de mayor, se requiere de compromiso para conservarlo. Lo que hubiera podido ser una iniciativa de una sola ocasión, terminó como algo divertido, rentable, una prueba de lealtad y una muestra de que se está de acuerdo con los tiempos que corren.

Puede sonar descabellado, pero los juegos en línea también se están convirtiendo en parte de la identidad de muchos usuarios en línea. Cuando las madres gastan dinero de verdad en la compra de vacas virtuales en Farmville, sabes que los juegos han alcanzado un nuevo nivel. Más de 200 millones de personas juegan gratuitamente en línea en Facebook. Target ya vende tarjetas de regalo de Facebook, y la cadena 7-Eleven se asoció con Zynga, creador de juegos como Farmville y Mafia Wars. De nuevo, puede

que no le veas sentido a jugar estos juegos, pero muchos consumidores lo hacen. Debes ir adonde ellos van.

¿Pienso que todo restaurante debe dar comida gratis cada vez que ve una reseña negativa o una queja en Yelp? No. Por supuesto que habrá gente que tratará de comer todo el año gratis valiéndose de este fenómeno social. Se debe ser cuidadoso, por supuesto. Puede ser difícil adivinar la intención de una persona —¿son legítimas las quejas o se trata sólo de estratagemas? Lo que sí puedes hacer es tener identificado al cliente que dice cosas negativas sobre ti. Si un cliente pone una reseña en Yelp y dice que tuvo una experiencia terrible en un restaurante, su gerente puede responder apropiadamente, incluir a la persona en un programa como Open Table (que registra las reservaciones en línea) y pedir un reporte semestral para verificar si el cliente ha regresado y para saber cuánto ha gastado.

Cómo estimular las relaciones uno a uno

AJ Bombers es una empresa sin sucursales, pero este tipo de estrategia de recompensa a los clientes no se limita a los negocios locales y pequeños. Starbucks ha escalado esta clase de recompensa al consumo a nivel nacional. McDonald's, Einstein Bagels y Kentucky Fried Chicken han hecho lo mismo. La Economía de la Gratitude funciona cuando fomentas la sensación de pertenecer a una comunidad y no te conformas con vender.

CAPÍTULO ONCE

Los hoteles Joie de Vivre: cuidar las cosas importantes y los detalles

El nombre de Joie de Vivre, la cadena de hoteles boutique más grande de California, lo dice todo. El presidente ejecutivo y fundador, Chip Conley, pudo haberle puesto su nombre (Hoteles Conley, no suena nada mal), o bautizarlos por la primera dirección que tuvieron, en Eddy Street, cerca de San Francisco, en el sórdido distrito Tenderloin. Pudo ponerles un nombre que hiciera referencia a las raíces californianas de la cadena. Pero no. En lugar de ello, le dio a su empresa un nombre en lengua extranjera bastante difícil de pronunciar. Y, no obstante, la elección fue perfecta. Dar “alegría de vivir” a los clientes es exactamente lo que la empresa de Conley trata de hacer todos los días. Puede parecerle que esta meta es la de cualquiera que se encuentre inmerso en el mundo de la hotelería. Pero es fácil darse cuenta de que, cuando un cliente vive la experiencia de hospedarse en un hotel Joie de Vivre, se percata de inmediato que algo le ha faltado al hospedarse en otros hoteles. Se trata de una compañía que se está esforzando al máximo para perfeccionar el arte de hacer las cosas según las necesidades del cliente, es decir, que se implementan políticas que la gente aprecia desde el momento en que comienzan a buscar un lugar para pasar la noche.

Sorpresa y admiración en la relación uno a uno

Cuando llegan los viajeros, son recibidos por un anfitrión cuyo perfil aparece en una tarjeta. Este perfil describe un poco a la persona que atiende la recepción ese día, da su opinión respecto a lo que no vale la pena visitar, para no perder tiempo. Es una gran manera de comenzar una conversación y sentar el tono para la visita, pues implica algo como: “Amamos el lugar en que vivimos y queremos que usted lo ame también.”

Y es sólo el principio, pues después vienen sorpresas que el cliente puede disfrutar. El hotel recopila toda la información posible de cada visitante cuando él o ella hacen la reservación, y la compañía alienta, e incluso reta a los empleados a usar la información para aprovechar cada oportunidad de dar al cliente una experiencia memorable, todo por medio de un programa llamado Dreammaker (El Cumplidor de sueños). En muchas ocasiones se trabaja por medio de pequeños detalles amables, como dar un pastel cuando alguien celebra su cumpleaños o saludar a los lunamieleros con un arreglo de flores y una botella de champaña. Los empleados votan para elegir al mejor Cumplidor de Sueños del mes; los que ganan ese título se las arreglan para ofrecer una experiencia muy por encima de lo común para los huéspedes. Por ejemplo, Jennifer Kemper, una gerente de reservaciones en el Hotel Durant, en Berkeley, compartió esta historia sobre cómo el amor materno la inspiró para crear una canasta de bienvenida muy especial:

Conocí a la señora Z a mediados de septiembre. Ella había pedido hablar con un gerente porque trataba de arreglar una extensión de su estadía en una época de alta ocupación. Me dijo que, últimamente, se había alojado en diferentes hoteles de la zona, pero que el Durant era el único lugar en que se sentía como en casa. Noté que los ojos se le humedecían y pregunté si estaba bien. Entonces ella me dijo por qué necesitaba quedarse tantos días y tan seguido. Su hijo de 20 años estaba muriendo de cáncer y trataba de continuar sus estudios como alumno de la Universidad de California en Berkeley. Ella había estado viniendo para ayudarlo durante sus sesiones de quimioterapia. Al ser la madre de un hijo, sentí completa empatía y mis ojos también se llenaron de lágrimas. Toqué su mano y le dije que me encargaría de que ella se sintiera cómoda en el hotel.

Pasaron algunos días y yo había estado pensando en ella. Decidí que era una perfecta candidata para mi tarea como Cumplidora de Sueños, así que fui hasta la Avenida Telegraph, en Berkeley, y encontré una tienda de tés y herbolaria. Encontré una taza de cerámica adornada con una libélula y que tenía un colador incorporado. Le compré una lata de té de manzanilla fresco que tenía bellas flores. Como toque final, le compré tres girasoles para alegrar su habitación. Escribí una tarjeta que decía: “Para una madre amorosa que merece relajarse. Su familia está en nuestras oraciones y en nuestros pensamientos.” Ella me lo agradeció al día siguiente y, de nuevo, ambas teníamos los ojos anegados. Me dijo que le había comentado a toda su familia sobre este noble gesto, que le había llegado a ella tanto como a mí. La señora Z siguió hospedándose con nosotros hasta que su hijo se graduó de Berkeley.

Hacer realidad los sueños también puede ser muy divertido. En el hotel Shorebreak, en Huntington Beach, TJ Ransom, un empleado de servicio al cliente, habló con una novia que pensaba organizar su despedida de soltera en el hotel. Siendo de la localidad, conocía todos los restaurantes y a los dueños de bares de la zona. Cuando las invitadas se registraron, fueron sorprendidas al ser enviadas a un rondín por los cinco bares más populares

de la ciudad, en donde fueron recibidas con lugares VIP, con una ronda gratuita de copas y con un juego de los que se realizan en las despedidas de soltera. Al regresar al hotel, encontraron la habitación decorada con los colores que la novia había elegido para su boda, un platón de fresas cubiertas con chocolate y un plato de quesos.

El boca a boca funciona

¿Puedes imaginar cuántas veces la señora Z y su familia hablaron del detalle de Jennifer? ¿Imaginas cuántos tuits, fotografías y videos vía Twitter, Facebook o Tumblr enviaron la novia y sus invitadas a sus amigos, para contarles sobre la increíble noche que tuvieron, cortesía de TJ? ¿Qué tal si una de las invitadas de la novia tiene una amiga que trabaja en los noticieros de la ABC, y uno de sus amigos fuera un periodista en busca de un segmento divertido para el programa *20/20*? ¿Cuántos posts en blogs sobre actos de bondad desinteresada, o sobre rituales para antes de la boda crees que pudieron escribirse haciendo mención al hotel? ¿Cuántas veces circularon esos posts en las comunidades en línea de esas personas? Apostaría uno de mis dedos a que estas historias captaron mucha atención, y serán recordadas en la siguiente ocasión en que alguien viaje a California. Lo que estos empleados de hotel hicieron para dar alegría a su clientela, es apreciable y significativo en cualquier ocasión, pero el impacto de sus acciones llegó mucho más lejos y tuvo consecuencias de mayor importancia debido a la Economía de la Gratitude.

El cuidado personalizado del cliente y el toque individual que Joie de Vivre demuestra tan brillantemente en sus hoteles, se extiende a su presencia en línea. Joie de Vivre desarrolló Yvette, primer servicio en línea para ayudar a los viajeros a elegir cuál de sus diversos hoteles proveerá “identidad fresca”, como dice Conley. Cada uno de los 34 hoteles que conforman la cadena tiene una “personalidad” distinta. Con base en tus respuestas a cinco preguntas, Yvette puede recomendar el que más se acerque a tus gustos. A un viajero urbano podría recomendarle el glamoroso Galleria Park, mientras alguien con pasión por el golf podría gustarle el White Swan Inn, con su estilo *bed and breakfast*.^[22] Hay algo para todos. Además de una lista de hoteles sugeridos, Yvette puede establecer contacto

con personas de la localidad que pueden dar consejos sobre qué hacer y qué lugares visitar si se desea salir de lo trillado, todo esto acompañado de fotografías. Chip Conley es una de estas personas. Es correcto: el fundador de la cadena quiere mostrarte los alrededores. Bastante agradable.

Ann Nadeau, la directora corporativa de marketing para la cadena, tiene una respuesta graciosa para la pregunta clásica: ¿Qué porcentaje de su presupuesto se dedica a crear un buen sistema de recomendaciones boca a boca? “No sé cómo puedo traducir la palabra ENORME en términos porcentuales. Nuestro presupuesto de mercadeo es tan pequeño que dependemos casi exclusivamente del boca a boca.” Procurar experiencias increíbles en los hoteles y en el sitio web es sólo una manera de hacer que la gente hable, pero el esfuerzo de entrar en contacto con los clientes es igualmente grande tras bambalinas.

En la cadena, existe un equipo de cuatro personas dedicadas a las redes sociales. Su base está en la oficina central, que se ocupa de promocionar la marca. Junto con el gerente general de cada hotel, ellos se comprometen a responder a los clientes en Yelp, Twitter, Facebook, Foursquare, Yazoo Travel y otros canales de redes sociales. Además, son los encargados de coordinar las acciones con los Campeones de los Medios Sociales, que se encuentran en cada hotel y coordinan las acciones en estos medios; uno o dos de estos elementos están encargados de escribir diariamente en Twitter y Facebook. Estos Campeones también participan en las llamadas “reuniones de medios sociales”, en donde se reúnen con sus compañeros de todo el país para compartir prácticas e ideas y así lograr que el hotel maximice el alcance de su política de trato personal, cara a cara.

Para estar seguros de qué tan bien está funcionando su trabajo de redes sociales, la compañía realiza actualizaciones diarias y ha implementado un sistema de medición de resultados con Revinat, el cual monitorea y administra las reseñas en línea y en redes sociales exclusivamente para el caso de los hoteles. También se pone mucha atención a las reseñas y calificaciones de clientes que aparecen en TripAdvisor. No debe sorprendernos que, en el primer trimestre de 2010, dos tercios de los hoteles Joie de Vivre estaban listados entre los mejores diez hoteles de su zona geográfica respectiva en TripAdvisor.

La compañía ofrece clases de redes sociales a todos los empleados interesados por medio de su programa interno de desarrollo profesional,

llamado Universidad JdV. Regularmente se hacen presentaciones en redes sociales durante las reuniones de gerentes generales.

Al igual que otras compañías analizadas que invierten fuertemente en redes sociales y obtienen grandes beneficios de ello, Joie de Vivre usó estos medios para resistir la reciente crisis económica que devastó buena parte del rubro hotelero. En el verano de 2009, Joie de Vivre comenzó a hacer ofertas exclusivas para los usuarios de Twitter los martes, y para los fanáticos de Facebook los viernes. Cuando estas ideas fueron lanzadas, la compañía reservó más de 1 000 habitaciones que, de otro modo, hubieran permanecido vacías. Con muy poca inversión, el programa sigue proveyendo ingresos constantes que influyen directamente en la utilidad.

Lo que Joie de Vivre hace bien

El mensaje viene desde arriba. Establecer el tono y los cimientos de una cultura empresarial de empatía y excelencia, es esencial en la Economía de la Gratitude. El mensaje de que las relaciones uno a uno y el servicio al cliente son altísimas prioridades, fue originado en la cima misma de la empresa. Chip Conley da a sus empleados amplias oportunidades de capacitarse, libertad para pensar creativamente y desde el corazón, y continuamente demuestra y refuerza su compromiso con proveer una experiencia personalizada, uno a uno, con tantos huéspedes como le es posible.

La intención proviene del lugar correcto. La compañía parece trabajar muy duro para equilibrar la intención corporativa —administrar un negocio rentable— con la intención del corazón —dar a los viajeros una experiencia única, personal y memorable del hotel. Por ejemplo, cualquier trabajador puede seleccionar a cualquier huésped para hacerlo candidato al programa Cumplidor de Sueños; se les pide que elijan a clientes leales que tienen un gran potencial de recomendación boca a boca.

Contrata a personas con un ADN compatible, culturalmente hablando. Dar experiencias positivas regularmente a estos clientes con gran potencial de promoción boca a boca, es posible solamente cuando una compañía puede

acudir a reservas excepcionalmente ricas de creatividad, cuidado y empatía. Es por eso que cualquier líder o gerente determinado a destacar en el servicio al cliente, debe asegurarse de que sus empleados tengan el mismo ADN, y de que crean en la misión de la compañía a pies juntillas. De no ser así, deben ser remplazados en cuanto se presente la oportunidad. La diferencia en el desempeño de una empresa con trabajadores que tienen fe en la misión, comparada con el de quienes sólo trabajan por el dinero que reciben a cambio, es tan grande como la diferencia en desempeño que existe entre Bruce Springsteen y Milli Vanilli.

Utiliza “tácticas de atracción”. Una estrategia basada en el cuidado del cliente, suele ensombrecer a la táctica, pero cuando ambas se utilizan con base en la intención correcta, la táctica puede ayudar a lograr grandeza. Joie de Vivre usa sus tácticas específica y brillantemente. La intención de casi todas (y también de las campañas publicitarias), es entretener, informar o asustar a los clientes lo suficiente para que pongan atención. En general, las tácticas de Joie de Vivre están diseñadas para recordar a los clientes por qué deben cuidar la marca y ampliar sus sentimientos positivos hacia ella. Las tácticas individuales verdaderamente diseñadas para cerrar tratos, benefician a la gente que ya ha expresado públicamente una afinidad por la marca. Muchas tácticas están también diseñadas para lograr que la gente que trabaja en la empresa, en cualquier nivel, piense con su corazón, además de usar la cabeza. Trabajar para esta compañía equivale a aceptar retos diariamente, para ser el mejor ser humano que puede uno llegar a ser.

Ahora soy un fanático de los hoteles Joie de Vivre, pero a mediados de septiembre de 2010, noté que estaban “presionando” un poco más de lo conveniente. De hecho, durante tres días seguidos, a principios de septiembre, tuitearon sólo cuatro veces, y cada tuit versaba sobre ofertas para las habitaciones, más que procurar el diálogo con sus clientes. Suelen ser tan buenos para conectar emocionalmente con los clientes, que espero que en el futuro veamos menos tácticas de presión y más tuits que lleven a sus clientes a experimentar la Economía de la Gratitude al más puro estilo Joie de Vivre.

Joie de Vivre se dio cuenta de que tenía lo más grande y lo más pequeño para construir una identidad de marca. Por supuesto, lo que está en medio

de estos dos extremos es importante para la supervivencia de una compañía. Proporciona impacto y hace que la gente hable.



JDVHotels Joie de Vivre Hotels

Otra gran “Oferta de Último Minuto para el Día del Trabajo” del Hotel Waterfront —tarifas desde 109 dólares por noche más impuestos. Reserva en <http://bit.ly/a8yACS>

2 de sept



JDVHotels Joie de Vivre Hotels

Hotel Vitale, de San Francisco, “Oferta de Último Minuto para el Día del Trabajo”, con tarifas que empiezan en 189 dólares para hospedarse entre el dos y el seis de septiembre. Reserva en <http://bit.ly/bqFLVj>

2 de sept



JDVHotels Joie de Vivre Hotels

Gaige House (gaige.com) en Sonoma, 20 por ciento de descuento si reservas antes del 7 de septiembre de 2010 para estancias a realizarse entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de 2010. Reserva ahora en <http://bit.ly/doXlKf>

1 de sept



JDVHotels Joie de Vivre Hotels

¡Martes de Twitter! Hotel Waterfront en la Plaza Jack London —tarifas desde 109 dólares hasta el 31 de diciembre de 2010 en <http://bit.ly/awYIXS> hasta las tres de la tarde (hora del Pacífico) de hoy.

31 de ago



JDVHotels Joie de Vivre Hotels

El Martes de Twitter tendrá lugar esta tarde debido a un problema técnico menor. No hay necesidad de comerse el escritorio de preocupación. Aguardamos pacientemente al servicio técnico.

31 de ago



JDVHotels Joie de Vivre Hotels

El Martes de Twitter tendrá lugar a la hora del



almuerzo. ¡Estén pendientes! Tendremos vista al mar, viajes en ferry y un tema marítimo.
31 de ago



JDVHotels Joie de Vivre Hotels

Gracias @six16 por destacar “Chip Conley usa Piramide Maslow²³ como Pirámide de Empleados en los Hoteles Joie de Vivre”
<http://bit.ly/cFXDy>

30 de ago



JDVHotels Joie de Vivre Hotels

¡TV verde! @HotelCarltonSF es un negocio ecológicamente amigable certificado por la LEED EB

30 de ago

CAPÍTULO DOCE

Irena Vaksman: un pequeño negocio se afila los dientes en las redes sociales

Hay muchas personas que consideran que ir al dentista es una de las experiencias más atemorizantes y desagradables que pueden imaginar, pero apuesto a que muy pocas de estas personas son pacientes de la doctora Irena Vaksman, dentista con cerca de una década de experiencia que hace poco abrió su consultorio en San Francisco. No la conozco ni a sus clientes, pero sé que ellos aman a la doctora y a su equipo. También he visto su oficina —parece un spa— y los “lentes para películas” que da a los pacientes para distraerlos durante los procedimientos. Sus pacientes me lo han dicho en Yelp y Facebook.

Algunas personas pueden pensar que es extraño ver que los practicantes médicos se promuevan en las redes sociales, pero la doctora Vaksman es pionera en lo que muy pronto harán otros médicos. Cuando más de la mitad de la población adulta que usa Internet se apoya en reseñas y comentarios para tomar sus decisiones relacionadas con el cuidado de la salud, parece tener sentido que los profesionales de la salud se promuevan en estos medios y hablen con sus clientes. De acuerdo con un reporte realizado en 2009 por el Pew Research Center, 61 por ciento de los adultos buscan información sobre salud en línea. Cincuenta y nueve por ciento de esos adultos han realizado al menos una de las siguientes actividades:

- Leer el comentario de otro o su experiencia respecto de asuntos relacionados con la salud, en algún grupo sitio web, comunidad en línea o blog.
- Consultado listados o reseñas en línea sobre los médicos y otros proveedores de servicios médicos.
- Consultado listados o reseñas en línea sobre hospitales y otras instalaciones médicas.

- Firmado para recibir actualizaciones sobre asuntos médicos o relacionados con la salud.
- Escuchado algún podcast sobre salud o asuntos médicos.

Además de Facebook, también puedes encontrar a la doctora en Twitter, YouTube y LinkedIn. Ella usa todos estos canales para compartir información, educar al público y ponerse a las órdenes de su clientela cuando tienen una pregunta, comentario o preocupación.

La intención ideal

Según Robert Vaksman, esposo de la doctora, abogado que también es el gerente de medios sociales del negocio, su esposa abrió su consultorio teniendo en mente un objetivo muy claro: proveer la experiencia ideal a los pacientes. Esa experiencia necesariamente implica proporcionar el cuidado dental más actualizado y con los estándares más altos. También se dieron cuenta de que era necesario establecer relaciones personales fuertes. Una forma de lograr esto exigía tomarse el tiempo necesario para hacer contacto durante las visitas, conocer bien a los clientes y probar que no sólo se preocupaba por los dientes, sino por su bienestar general. No obstante, para ofrecer esos cuidados a sus pacientes, primero necesitaba que acudieran a su consultorio.

Usar las redes sociales para diferenciar

Sucedió que las redes sociales —que ofrecen la plataforma perfecta para establecer relaciones estrechas entre clientes y negocios— fueron el recurso ideal para ayudar a que la doctora Vaksman se diferenciara de miles de dentistas establecidos en San Francisco. Además de hacerse presente en Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn, se convirtió en la primera dentista de la ciudad en ofrecer un Groupon,[\[24\]](#) y el experimento atrajo a muchos pacientes al consultorio, que apenas llevaba cinco meses de haber abierto. Desafortunadamente, la respuesta fue demasiado buena; Robert compara su situación al tratar de manejar el gran flujo de pacientes con el acto de intentar beber de una manguera. El consultorio recibió un sinfín de

llamadas para hacer citas, y algunos pacientes que no gozaron del excepcional servicio al cliente que la doctora Vaksman proveía normalmente, expresaron su frustración en línea. Según explicó Robert, “el gran volumen expuso de inmediato nuestras debilidades en la recepción, que es muy importante en la relación con los pacientes, pues sólo se tiene una oportunidad para causar una impresión excelente”. Sin embargo, eso que muchas compañías perciben como una experiencia negativa en las redes sociales, fue interpretado por los Vaksman como algo afortunado: les dio la oportunidad de saber inmediatamente en dónde hacer ajustes a su equipo y a sus procedimientos para la obtención de citas. Para los negocios pequeños suele ser más fácil adaptarse, pero cada vez es más importante que los negocios grandes y las marcas mejoren sus tiempos de respuesta para adaptarse rápidamente.

Cómo manejar la crítica para convertirla en algo más

Es más importante la manera en que una compañía o marca manejan la crítica negativa en los foros públicos, que su manera de manejar los comentarios positivos.

La doctora Vaksman parece comprender algo que mencioné en los primeros capítulos de este libro: es mejor un paciente que se queja en las redes sociales que otro que guarda silencio. Puedes hablar con un cliente que se toma la molestia de quejarse. Si lo crees conveniente, puedes disculparte. Si lo deseas, puedes explicarte o pedir una segunda oportunidad. Cuando menos, puedes dejar bien claro que no tomas a la ligera la insatisfacción de tus clientes. La plataforma que da a los consumidores un poder tan grande en la Economía de la Gratitude, también da a las marcas la oportunidad de salvar las relaciones con los clientes. Puedes ver en Yelp los resultados de los esfuerzos de la doctora Vaksman al tratar con pacientes insatisfechos. En dos ocasiones, la gente que se quejó publicó actualizaciones anunciando que el equipo de la doctora había logrado solucionar sus problemas. El destino del negocio de la doctora Vaksman descansa en su capacidad de realizar un gran trabajo y ganarse la confianza de la gente. Con base en las primeras reseñas publicadas en línea, y tomando en cuenta la evidencia de que está teniendo éxito al convertir a

los clientes insatisfechos en clientes felices, me atrevo a afirmar que está haciendo bien ambas cosas.

Por lo regular, existen dos tipos de reseñistas: los que escriben cuando tienen una experiencia maravillosa y quienes lo hacen cuando tienen una experiencia terrible. Cualquier médico que no tiene una gran confianza en prestar los servicios de mayor calidad, no tiene nada que hacer en Facebook, Yelp, Citysearch o Angie's List. Cualquier mal servicio o mediocridad es susceptible de ser expuesta en esos sitios. Y mientras algunos pueden estar de acuerdo con los reseñistas en que cierto restaurante sirve mala comida, y aun así regresar al lugar en función de los precios bajos, es muy difícil que la gente se ponga en manos de un médico que no tiene testimonios extraordinariamente positivos, como son los de la doctora Vaksman. Las redes sociales son el medio ideal para los practicantes médicos listos y buenos.

El poder que da ser el primero

¿Cómo me enteré de la existencia de la doctora Vaksman? Vivimos en extremos opuestos del país y, hasta ahora, no he necesitado un dentista (toco madera) durante ninguno de mis viajes a la costa oeste. La atención que se ha prestado a su pequeño negocio, a nivel nacional, es resultado de dos verdades importantes en la Economía de la Gratitude, de las que me gusta hablar frecuentemente: 1) la publicidad gratuita que se obtiene siendo el primero en el mercado, no tiene precio, y 2) la calidad de tus seguidores es mucho más importante que la cantidad.

Sólo se requiere un cliente

Si Irena Vaksman no se hubiera establecido en todas esas redes sociales, es muy probable que Loïc Le Meur jamás la hubiera mencionado, a menos que algún conocido le hubiera pedido que recomendara un dentista. Pero Loïc Le Meur está muy interesado en los medios sociales —es un emprendedor internacionalmente reconocido, ha desarrollado la aplicación para redes llamada Seismic, y fue nombrado por la revista *Business Week* como uno de los 25 personajes más influyentes de la red, en 2008. Cuando Le Meur

averiguó que su dentista tenía presencia en medios sociales, pensó que valía la pena escribir de ello, y redactó algunos comentarios en su blog. Al igual que la mayoría de los otros pacientes de la doctora Vaksman, fue laudatorio, se mostró satisfecho con el cuidado y la atención recibida, y con el uso que se hace en el consultorio de la sofisticada tecnología de punta. Sin embargo, se preguntó si la doctora estaba usando los sitios de redes sociales apropiadamente, e incluso se preguntó si necesitaba de estos sitios. Después de todo, no es fácil tener al día nuestra presencia en varios sitios, y Le Meur se preguntaba si un dentista tendría temas suficientes para hablar. Una vez más, cuando se enfrentaron a la crítica, los Vaksman aprovecharon la oportunidad para abrir un diálogo, y escribieron para explicar su estrategia de medios sociales y sus planes para el futuro. La conversación resultante dio a los lectores una gran idea del tipo de emprendedora que es la doctora Vaksman, y de su calidad profesional. Puedes ver el intercambio completo en el sitio de Loïc Le Meur.

TechCrunch tomó la historia de este sitio y decidió que la doctora figurara en un artículo sobre cómo los negocios pequeños están usando las redes sociales. Además, Robert Vaskman fue invitado a participar en un encuentro social de TechCrunch, más tarde ese mismo mes. Toda esa exposición tuvo lugar porque los Vaskman no tenían miedo de intentar cosas nuevas; no dibujaban líneas en la arena.

Debe hacerse notar que adoptar pronto nuevas tecnologías no es la única razón por la que los Vaskman tienen tanta atención. Nadie les hubiera hecho caso si los comentarios sobre su trabajo no fueran extraordinariamente positivos. Pero lo son, y tienen que ver con casi todos los aspectos, desde la cortesía de sus empleados hasta la gran calidad de sus limpiezas dentales. Estas reseñas tan buenas probablemente explican por qué los usuarios de Facebook conforman 19 por ciento del tráfico de su site. La combinación de una increíble experiencia de servicio al cliente, sumada al boca a boca, ha llevado a lo que parece ser un comienzo muy sólido para este joven negocio.

Es bueno aprender a gatear antes de correr

Al estudiar los sitios de la doctora Vaksman, coincido con Loïc Le Meur. Ella podría hacer más: ofrecer más contenido creativo y sumarse a las conversaciones sobre cepillos de dientes, dentífricos, caries, intervenciones de raíz, frenos, mal aliento, cáncer bucal, blanqueadores de dientes y otros temas odontológicos que deben estarse discutiendo en alguna parte del universo de los medios sociales. En su respuesta al post del señor Le Meur, Robert Vaksman dice: “Nuestra intención es ser más vocales en Facebook —y en los otros sitios. Tal vez deberíamos haberlo hecho antes, pero primero quisimos concentrarnos en construir una presencia sólida, estética, y flexible en línea”. Creo que gatear antes de correr es una buena estrategia, pero me interesa saber qué sucederá con el negocio cuando los Vaksman intensifiquen el ritmo de sus campañas en medios sociales.

Lo que la doctora Vaksman está haciendo bien

Lanzó su campaña con buena intención. La doctora Vaksman comenzó su negocio con el objetivo expreso de proveer el cuidado dental más personal, acucioso y tecnológicamente avanzado que fuera posible.

Sorpresa y admiración. A los pacientes les encantan los lentes para ver películas que les proporcionan. Hablan muy bien de la atmósfera de spa, relajada, de la oficina. Les encanta la vista desde la ventana, pues está ubicada en el piso 23. Les gustan mucho las consultas de la doctora, pues comenta el estado de cada diente. Por lo visto, hay muchas cosas muy bien hechas.

Implantar la cultura. Cuando tuvo lugar el exceso de pacientes a consecuencia del Groupon, y parte del personal de recepción no se ajustó a los estándares de calidad en el servicio, ella los reemplazó.

Si eres pequeño, juega como si fueras grande

La doctora Vaksman le está enseñando al mundo del marketing que lo que funciona para los gigantes como Best Buy, también puede adaptarse a los pequeños. Quizá tu pareja no sea tu socio en el negocio, y no puede dedicar

su tiempo a manejar tus medios sociales para permitir que te concentres en lo que haces mejor. No importa: contrata alguien que lo haga. No es demasiado pronto para que los negocios pequeños empiecen a contratar gerentes de redes sociales (o *community managers*, como me gusta llamarlos). Mi padre pensó que estaba loco cuando, en 1999, insistí en que necesitábamos contratar a un desarrollador de páginas web; nada en su experiencia le señalaba que sería prudente que una licorería de barrio se preparara para el comercio en línea. Afortunadamente, no tuve que recurrir al último de mis argumentos (“pasamos de tres a diez en un año; ¿cómo puedes negarme esta oportunidad?”), porque fui bendecido con un padre que confiaba en mí y me proporcionaba mucha libertad para hacer lo que creyera que estaba bien, siempre y cuando pudiera explicar mis razones. Me parece que muchos negocios están teniendo conversaciones como esa justo en este momento. Si no piensas ser tu propio gerente de comunidades, sí te costará contratar uno, pero deberás hacerlo, así que más vale que comiences a destinar presupuesto para ello. Si tienes diez o más empleados, puedes ahorrarte dinero si logras encontrar a uno que sea más productivo encargándose de los medios sociales. Busca nuevas formas de ver las cosas y encuentra nuevas aproximaciones a tus estrategias de marketing. Innovar o morir.

Incluso si eres médico con un consultorio pequeño (o negocio pequeño de cualquier tipo), y no vives en un ambiente tecnófilo como San Francisco, debes hacerte presente en las redes sociales. Puede que los clientes de tu área tarden más en comenzar a operar en línea si los comparas con otras partes del país, pero lo harán. Si la gente de San Francisco está hablando en línea con su dentista, pronto lo hará también la gente de Kentucky. De hecho, probablemente ya lo están haciendo.

Nunca se sabe. Nunca se sabe qué plataforma será el siguiente gran éxito. Nunca sabrás qué cliente es el que más representará para tu negocio. La única forma de prepararte para todas las eventualidades es asumir ciertos riesgos. Y eso sí: pase lo que pase, trata a cada cliente como si él o ella fuera el más importante del mundo.

CAPÍTULO TRECE

Hank Heyming: un ejemplo de cómo ejecutar bien los conceptos de cultura e intención

● Cómo se le dice al abogado que tuitea?

¿ Inteligente.

Heyming es un abogado que ha utilizado las redes sociales para trabajar dentro de un bufete de abogados. También lo hizo para hacer crecer su propia marca, comunicarse con sus clientes y con la incipiente comunidad. Puede que existan muchos abogados que tuiteen, escriban blogs o usen Skype en cualquiera de las dos costas; pero en Richmond, Virginia, Heymings destaca y es ejemplo de cómo, al implementar la cultura y la intención apropiadas, se pueden obtener grandes beneficios en la Economía de la Gratitude.

Cómo sacar ventaja de la cultura

La cultura tiene mucho que ver con el éxito de Heyming. Él es afortunado al trabajar para una empresa que parece comprender que estamos viviendo y trabajando en un mundo en que una cultura de la confianza y la transparencia beneficia la marcha de los negocios. En palabras de Heyming, Troutman Sanders, la firma para la que trabaja, es “iluminada”, término que la mayoría de nosotros no estamos acostumbrados a escuchar en relación con un gran bufete de abogados. Como ya hemos dicho, los abogados suelen tener aversión al riesgo y ser conservadores cuando se trata de adoptar cualquier innovación tecnológica que aumente la exposición de la compañía o la marca. Mientras los abogados recién graduados considerarán completamente normal abrir sus vidas, pensamientos y opiniones al escrutinio de Facebook y Twitter, en general los abogados con más de 45 años siguen teniendo reservas con los sitios de redes sociales. Es razonable pensar que de esa edad constituyen buena parte de las grandes firmas de

abogados. Incluso muchos de ellos se ponen nerviosos al considerar la idea de que sus empleados se expresen libremente en línea —hasta los abogados más duchos pueden cometer errores de juicio graves, como todo el mundo; algunos han sido regañados, multados y hasta despedidos por poner en línea información sobre casos, o quejarse de clientes y jueces en línea. La cultura en Troutman Sanders parece ser extremadamente confiada tratándose de un gran bufete jurídico. Según Heyming, la firma alienta a sus abogados a encontrar formas creativas e innovadoras de ejercer su profesión. No puedo afirmar que el bufete ha incorporado todos los elementos culturales que discutimos en el capítulo cuatro, pero si Heyming tiene tanta libertad como parece, la firma ha hecho un trabajo excelente al confiar en sus empleados, lo que no muchas compañías en campos menos conservadores pueden decir. Los felicito por ello.

Comenzar con buena intención

Heyming ha creado y diseminado también su propia cultura. Le apasiona guiar y aconsejar a los principiantes desde la concepción hasta la edad de madurez económica. Cuando se mudó a Virginia, proveniente del sur de California, se sintió frustrado por lo escasa y difusa que era la comunidad empresarial. Al principio se quejó del hecho; luego decidió que de él dependía nutrir una red sólida de empresarios locales e inversionistas que lo ayudaran a conformar una sólida cartera de clientes. De modo que, en su tiempo libre, comenzó a aconsejar gratis a los principiantes. Siendo él mismo emprendedor, sabe lo vulnerables que son las empresas cuando tratan de abrirse camino. “Cuando una compañía ya está en pleno funcionamiento, y tiene en su historial algunas rondas de financiamiento, abundan los abogados, contadores y consultores. Pero cuando acaban de comenzar y trabajan en el sótano de los padres, con dinero que apenas alcanza para comprar sopa de pasta, créanme que no les alcanza para pagar consejeros. Es aquí donde vi la oportunidad de construir el ecosistema y, en última instancia, ayudarme a mí mismo... Soy un firme creyente en hacer las cosas bien.” Añade: “Hoy, este ecosistema depende de las redes sociales y de la conectividad. Los fundadores de la empresa en la que trabajo conocen Twitter y Skype como la palma de su mano, de modo que se

respira Twitter y Skype en la oficina. Yo trabajo cuando ellos trabajan — aunque eso signifique tener una videoconferencia por Skype a las 11:30 de la noche para poder hablar con el miembro del equipo que está en Hyderabad, India.”

Cultura + intención = boca a boca

Heyming insiste en que no se requiere mucho tiempo para ofrecer sus servicios a los incipientes abogados, y su inversión es rápidamente pagada una vez que las compañías obtienen financiamiento y él puede comenzar a cobrarles como a los clientes normales. La recompensa que ha obtenido por su trabajo ha sido mucho mayor que cualquier riesgo corrido al gastar recursos en empresas que tal vez nunca despeguen. De hecho, de sus principales clientes que pagan, muchos comenzaron sin hacerlo; proporcionan 90 por ciento de su carga de trabajo, aunque sólo representan 30 por ciento de su cartera de clientes. Algunos de éstos son fondos de inversión de riesgo, y ellos también reconocen que les beneficia que Heyming haya ayudado a crecer a la comunidad empresarial. Todos ganan: Troutman Sanders, que da a sus abogados libertad para ejercer su oficio como mejor les parezca; Heyming, que gana dinero haciendo lo que le gusta de una manera que le encanta; los principiantes que necesitan apoyo; y los inversionistas de riesgo que buscan su siguiente oportunidad de negocio.

Por supuesto, hay principiantes que nunca llegan a ninguna parte, pero Heyming no tiene motivos para pensar que el tiempo invertido con clientes que no despegan, sea una mala inversión. Los empresarios son gente de ideas, y por lo regular tienen más de una; suelen regresar con nuevos planes. Al menos, las personas de ideas aman hablar con otras personas de ideas, lo que significa que el boca a boca de los empresarios a los que ayuda suele traerle nuevos negocios.

Además del boca a boca realizado por sus clientes presentes y pasados, tanto los que pagan como los que no, Heyming hace negocios por medio de Twitter y blogueando. Dice que lo contactan semanalmente los fundadores e inversionistas inspirados o intrigados por las cosas que escribe.

Lo que un abogado puede hacer, cualquiera puede hacerlo

En general, los detalles del sendero que Heyming recorrió en su camino al éxito en la Economía de la Gratitude, no son muy distintos de los relatados por otros dueños de negocios y empresas con los que hablamos para la redacción de este libro. Tiene éxito porque no dibuja líneas en la arena cuando se enfrenta a lo que no es familiar, lo que no se ha probado; al contrario, se lanza a ello con toda su capacidad. El trabajo siempre se trata de dar —eficiencia, entretenimiento, alivio, tiempo libre, paz mental, oportunidad, comodidad— a otras personas; se preocupa profundamente por sus clientes y reconoce que el éxito de ellos es el suyo. Cuando Heyming describe el ejercicio de la abogacía diciendo que, “en lo esencial, nuestra profesión se construye alrededor de las relaciones”, pienso que podría estar hablando de cualquier campo, o industria, incluyendo la tuya.

El panorama general

Nadie es perfecto. Veo opciones para ajustar y mejorar las iniciativas de redes sociales en el caso de las empresas analizadas. De nuevo, sé que hay cosas que puedo hacer para mejorar mis propias iniciativas. Mantener relaciones y atender las redes sociales es un trabajo exigente. Sin embargo, lo que más me llama la atención sobre los individuos que lideran las compañías y marcas analizadas en este libro, es su emoción. Trabajan como salvajes y la economía no les ayuda mucho, pero cuando hablan de su trabajo, te queda muy claro que todos ellos ven ventanas de oportunidad todos los días. Es como si las redes sociales hubieran dado a sus usuarios una plataforma en que no sólo pueden construir sus carreras, sino también sus sueños.

CONCLUSIÓN

No lo estás imaginando; el mercadeo en verdad es cada día más difícil. Los mercados se están fragmentando, las perspectivas cambian, los índices de atención se reducen y la cantidad de información que la gente trata de absorber sigue multiplicándose.

[25] Nuestra manera de consumir el producto de los medios, y el cómo y cuándo interactuamos en persona y en línea, ha cambiado a un ritmo sorprendente, y continúa cambiando y expandiéndose todos los días. Las marcas y los negocios van a poder adaptarse y superar estos retos, sólo cuando conduzcan una campaña virtual de puerta en puerta para ganar los corazones y mentes de sus clientes. Eso es mucho más difícil y requiere de más tiempo que bombardear el mercado con el mismo mensaje para todos. Las compañías dispuestas a meterse en las trincheras con sus clientes, se darán cuenta de que el boca a boca permite que cada relación individual derive en un impacto cientos de veces mayor que la relación misma. Si los mercadólogos se comprometen sinceramente con los principios de la Economía de la Gratitude, si reasignan los recursos apropiadamente y encuentran formas de aprovechar lo mejor que los medios sociales y los tradicionales ofrecen, y si saben hacerlos actuar juntos, verán un retorno increíble de cada inversión realizada.

Quienquiera que esté esperando la estabilización de los mercados antes de incorporar las redes sociales a su estrategia comercial, está viviendo en un mundo de fantasía. Viajamos en un tren verdaderamente rápido; los cambios que hemos visto son únicamente el principio de la transformación que vendrá. La estabilidad no llegará muy pronto que digamos.

¿Qué hacer? Como siempre, se trata de la velocidad. Desafortunadamente, el marketing se ha vuelto más difícil en una época en que muchos de los mercadólogos se han suavizado. Nos hemos acostumbrado a correr distancias cortas, no maratones, y no estamos diseñados para el juego de resistencia. Lo anterior es cierto en el caso de muchos mercadólogos a nivel corporativo y en el de muchos

emprendedores. Nuestros bisabuelos estaban diseñados para resistir. Ya fuera que dirigieran sus propios negocios o dedicaran 30 años a trabajar en una compañía o fábrica grande, estaban acostumbrados a hacerlo muy duro con sólo unas pocas de las innovaciones tecnológicas de que disfrutamos ahora. Ellos nunca escucharon del equilibrio entre vida y trabajo, y no esperaban gratificación instantánea. Nosotros deseamos fervientemente ambas cosas, pero pienso que este tipo de cosas serán lujos en la Economía de la Gratitude. Las estrellas en esta era de los negocios serán quienes son consumidos por su trabajo (serán felices por ello) y tienen la paciencia de perseguir una pequeña victoria cada vez. Esta nueva economía ofrece tremendas oportunidades para desarrollar mercados enormes, fortalecer marcas o construir negocios perdurables, siempre y cuando esos negocios trabajen con la intensidad de un Rocky Balboa que entrena para su pelea en la etapa de la Guerra Fría, en un campo ruso nevado. Tendrás problemas únicamente si te resulta difícil tragar esa píldora.

La Economía de la Gratitude ha alterado radicalmente las expectativas de nuestros clientes, y las empresas deberán ser creativas para satisfacerlas de manera personalizada. Entretanto, las expectativas de los consumidores cambiarán, y las iniciativas de marketing que un día provocan admiración, al siguiente resultarán aburridas. Entonces, la clave está en adelantarse a los hechos. Todos los negocios deben innovar para sobrevivir. Las redes sociales nos dan la oportunidad de averiguar qué quiere la gente incluso antes de que sepan que lo quieren. Usar las redes sociales para hablar con los clientes es como tener acceso al *focus group* más honesto que ha existido sin tener que pagar un centavo por la información. Debemos escuchar, participar en la conversación, formular preguntas y solicitar retroalimentación. Debemos estar más involucrados, atentos e interesados que nunca. Debemos ser mejores.

Parte del hecho de ser mejores, implica asegurarse de que estás tejiendo con el fuerte hilo del ADN de la Economía de la Gratitude, además de usar tu propio ADN, para obtener la fuerza que tu marca o compañía necesita. Luego se trata de concentrar tu atención en aspectos de tu estrategia de mercadeo que habían sido tratados como cuestiones secundarias.

El valor vitalicio de un cliente, por ejemplo, se convertirá en un asunto de consideración. Internet ha dado a los clientes un increíble número de sitios para gastar su dinero, así como nuevas herramientas que pueden usar para

llevar tu mensaje más lejos. Las redes sociales te permiten llegar a conocer a tus consumidores lo suficiente para tener una idea de su valor a largo plazo en el bienestar de tu marca. Sólo requieres desarrollar una fuerte conexión emocional para convencerlos de consolidar su gasto contigo. Además, ahora que las decisiones de compra son directamente afectadas por las relaciones que los consumidores establecen en las redes sociales, se hace más importante que nunca saber quiénes son tus clientes y hablar regularmente con ellos. Toda interacción en que intervienes tendrá el potencial de extenderse por las redes vía el boca a boca. Cuando los negocios acepten que deben concentrar la inversión en los clientes y no en las plataformas, verán extraordinarios retornos de esa inversión.

La publicidad generada por estas iniciativas también será cada vez más relevante. Así como hubo una era dorada de la radio, otra de la televisión y una más para el cine, las plataformas de medios sociales nos han llevado a la era dorada de la publicidad generada por el fenómeno de las redes. Los consumidores están hartos de que se les venda. Un artículo, un post en un blog o una reseña positiva de algún cliente —me refiero al tipo de prensa libre que suele ser resultado orgánico de una campaña de marketing atractiva, bien ejecutada, que permita que los medios tradicionales y las redes sociales trabajen juntos—, serán muy importantes para lograr que las iniciativas de marketing que pagas duren más y lleguen más hondo en la conciencia del público. Pronto será más difícil obtener este tipo de publicidad derivada —ahora que los planes tipo campaña de Facebook se hacen más populares, la prensa normal no siempre escribirá sobre estas iniciativas—, pero mientras dure, este tipo de publicidad será muy poderosa. Por supuesto, los mejores entre los mejores siempre ganarán la preferencia de la prensa, especialmente conforme la tecnología siga avanzando para permitir la realización de campañas móviles destacadas y más realistas.

Las marcas también deben hacer todo lo posible para obtener la ventaja del primer movimiento. Los mercadólogos deben mantener su dedo en el pulso de la cultura, manteniendo la mirada atenta a los nuevos trenes que llegan a la estación. Los mercadólogos inteligentes no deben llegar nunca a sentirse demasiado cómodos sentados en sus sillas. Las marcas y los negocios que pueden ver el potencial de las plataformas emergentes, tendrán siempre una ventaja sobre la competencia. Las marcas que lleguen

primero a estas plataformas —las marcas lanzadas por ex empleados de Facebook o Google— y que se adelanten en la conformación de relaciones, verán recompensados sus esfuerzos visionarios.

A menos de que Wall Street sufra una transformación milagrosa y comience a retribuir a las empresas por sus estrategias de largo plazo, en lugar de hacerlo exclusivamente por los resultados de corto plazo —poniendo especial energía en los maratones difícilmente mensurables como el valor vitalicio de un cliente, la publicidad gratuita en medios y los mercados emergentes—, el proceso parecerá una lucha riesgosa para muchas empresas. La ironía consiste en que, cuando se ejecutan correctamente, estos maratones ofrecen dividendos en tiempos relativamente cortos.

Las compañías que tengan excelentes resultados en 2011 y después, serán las que logren equilibrar las demandas de corto plazo de Wall Street con las demandas de largo plazo de la Economía de la Gratitude. Sus líderes comenzarán a tejer fuertes lazos con los hilos de su ADN, siempre aderezados con buena intención, para permitir que esta mística llegue a infiltrarse en todos los niveles de la empresa. Se aceptará que los clientes tienen la mayoría del poder y estarán contentos de que así sea. Contratarán individuos y crearán nuevos departamentos dedicados a construir relaciones de largo plazo con los clientes actuales y potenciales. Dejarán de depender exclusivamente de los canales tradicionales para difundir su mensaje, y permitirán que su contenido vaya y venga en tantas plataformas como puedan administrar. Considerarán a sus negocios como una extensión de sí mismos, y se preocuparán por los clientes. Más cada vez.

Gente mucho más inteligente que yo ha afirmado que estamos viviendo una tercera revolución industrial.[\[26\]](#) Cualquiera que haya prestado atención se dará cuenta de que he estado diciendo lo mismo (en mi estilo) durante media década. La Economía de la Gratitude existe ahora, está aquí, es relevante y creo que su escala puede ser mucho mayor de lo que podemos imaginar. Y estamos aún en los estadios iniciales.

Estamos en una etapa increíblemente emocionante para estar en los negocios. Sé que tengo razón respecto de la Economía de la Gratitude —cuando se prueba la champaña, se reconoce de inmediato en la siguiente ocasión. Puede requerir más tiempo del que yo estimo para lograr una transformación cultural completa, pero dentro de diez años estaré en el lado

correcto de la historia. Espero que estés allí conmigo. Algún día sacudiremos el polvo de los esqueletos de las compañías fosilizadas porque no se animaron o no pudieron escalar, porque pensaron que no valía la pena el esfuerzo, o porque no pudieron dejar de trazar líneas en la arena. El día en que reconozcas que la Economía de la Gratitud existe, y comiences a dar los pasos necesarios para operar apropiadamente en su contexto, ese día le asegurarás a tu negocio o a tu marca un lugar en el futuro.



CUARTA PARTE

Aserrín

Más ideas acerca de...

Iniciar conversaciones

Si eres una marca grande como Coca Cola o SunChips, ya se habla de tu marca y necesitas ocuparte del asunto de inmediato. Cuando has atendido una conversación, puedes seguir hablando de temas generales, como las bebidas, los refrescos, el verano, etcétera. Pero si eres una compañía emergente o poco conocida, nadie habla de ti, por eso necesitas hacer lo contrario: crear primero una conversación general sobre los refrescos. Debes hacerte presente en cualquier situación relevante que detectes, como lo hice cuando hablaba con la gente sobre el Chardonnay y el Shiraz en los primeros días, mucho antes de responder a @garyvee's. Cuando las conversaciones están en marcha, puedes comenzar a hablar específicamente sobre tu producto o servicio.

La diferencia entre el poder del boca a boca y el de la publicidad

A mediados de 2010, la Radio Pública Nacional cambió su nombre oficialmente a NPR (*National Public Radio* por sus siglas en inglés) para replantear su presencia en línea y en los aparatos digitales. En un artículo publicado por *The Nieman Journalism Lab*, sobre cómo la NPR mide el valor de sus seguidores de Twitter y de las personas a quienes “les gusta” en Facebook, Justin Ellis escribe lo siguiente: “Tiene sentido que la NPR quiera monitorear las plataformas emergentes cuando intentan transformarse en una empresa de medios digitales. Facebook y Twitter combinados representan ahora entre siete y ocho por ciento del tráfico en NPR.org, porcentaje que se duplicó en comparación con el año anterior.” Más y más personas se dirigen al sitio web de NPR por medio de enlaces que ven en Facebook y Twitter, debido al medio social que rodea a esos links, un contexto creado cuando los consumidores optaron por recibir actualizaciones de la NPR por medio de sus proveedores de noticias, o

cuando ven el contenido porque el link lo puso un amigo. Pondrás mucha más atención a un comentario o historia sobre la NPR, si éste proviene de tu madre o un colega al que respetas; no pondrás la misma atención a un vínculo encontrado por medio de una búsqueda común en Google. Ese contexto social, esa conexión, da al contenido un peso que de otro modo no tendría. La diferencia entre cómo la gente responde a los resultados de una búsqueda o de un anuncio tipo banner, comparada con la reacción ante un link proveniente de Twitter o Facebook, es muy semejante a la diferencia que existe entre la respuesta a la publicidad y la que se da ante el boca a boca. Una respuesta es aleatoria; es como conocer a alguien sin rostro, por lo que se olvida fácilmente; la otra respuesta constituye un intercambio significativo que vale la pena difundir y compartir con los demás.

Cómo el miedo bloquea la innovación

Cada vez resulta más raro que una marca grande innove verdaderamente y llegue a crear un gran producto. La bebida Vitamin Water no provino de Coca Cola; Pom no surgió de Pepsi. Demasiadas compañías grandes quedan atascadas en su propio temor y en sus preocupaciones de corto plazo, lo que inhibe su tendencia a asumir riesgos y desalienta el pensamiento creativo. Están demasiado ocupados en juntas, procedimientos y análisis de portafolios de valores, o peor aún, siguen la política de conservar su empleo, mientras compañías más pequeñas y humildes son guiadas por la pasión y tienen libertad para la experimentación.

Agendas

Hay muchas personas interesadas en que las marcas no comiencen a utilizar las redes sociales. Puedes señalar muchas debilidades en la métrica que utilizan los medios sociales, pero lo mismo sucede en el caso de los medios tradicionales. La realidad es que las marcas, poco a poco, serán capaces de seguir a cada cliente en línea, y no existe métrica más veraz que ésta. ¿Qué sucedería si las marcas comenzaran a exigir el mismo estándar de medición a los medios tradicionales? ¿Que pasaría si se dieran cuenta de que pueden gastar el dinero más eficientemente en línea que en televisión? Hay mucho

dinero en juego destinado al marketing y a la publicidad —sin mencionar los artículos tipo “gracias por hacer negocio conmigo”, como boletos para juegos de beisbol, shows, cenas elegantes, viajes a Cancún y cajas de Dom Pérignon—, y muchas personas negarán la trascendencia de las redes sociales mientras puedan con tal de seguir obteniendo los beneficios de los medios tradicionales. Además, esos regalos suelen intercambiarse entre personas que gozan genuinamente de sus relaciones de negocios. Esto significa que, si otra agenda está dispuesta a ofrecer mejores condiciones, ellos seguirían gastando el dinero con la agencia que les ha brindado un trato preferencial a lo largo de los años. Es ridículo decir que los negocios no son una cuestión personal.

PD: puedes comenzar a crear algunas de estas relaciones vía Twitter, Tumblr y Facebook. ¿Quién dijo que las redes sociales están peleadas con el negocio tipo B2B?

Cambio de estrategias

Normalmente advierto paralelismos entre el marketing y las relaciones interpersonales, pero a últimas fechas no me puedo sacar de la cabeza la idea de que también existen paralelismos entre nuestra forma de mercadear y anunciar y nuestra manera de librar batallas. Durante las grandes guerras mundiales, se disputó haciendo fuego ciegamente —los grandes aviones arrojaban muchas bombas desde el cielo, había grandes buques de guerra, tanques. Todo era grande y estaba diseñado para abrumar al enemigo. Luego vino Vietnam y no pudimos utilizar las mismas tácticas —teníamos que luchar cuerpo a cuerpo. Más recientemente, en Iraq y Afganistán, las tropas fueron de aldea en aldea, de tribu en tribu, tratando de estabilizar peligrosas regiones mientras se ganaban la confianza, los corazones y las mentes de la población. No trato de hacer críticas a la forma de sobrellevar estas guerras, ni creo que las decisiones que hacemos en el mundo del marketing puedan compararse con las que toman los líderes de nuestras fuerzas armadas o con los sacrificios de las tropas. Sin embargo, sí creo que, al igual que nuestras estrategias de campo tuvieron que cambiar, deberán hacerlo nuestras estrategias en el mundo de los negocios. Hubo una época en que los negocios teníamos que luchar muy duro, y para ello

necesitábamos una plataforma grande, como la televisión. La tele era un tanque; la radio era una flota de aviones. Ahora que tratamos de ser negocios locales, muchas compañías han tenido que luchar; el tamaño ya no será un factor que ayude a ganar. Bombardear Afganistán al estilo de la Segunda Guerra Mundial no nos llevará a ninguna parte, así como no funcionará gastar 44 millones de dólares exclusivamente en publicidad televisiva, anuncios espectaculares y radiofónicos.

La defensa de las redes sociales a lo largo de mi carrera

Yo era el muchacho con cara de niño que se sentaba en el estrado, rodeado de expertos en vinos. Todos pensaban que mis videoblogs eran una broma, y hasta una vergüenza para la industria. Incluso cuando se demostró que mis métodos daban resultados y aumentaban las utilidades en Wine Library, y a pesar de que la licorería de mi familia y yo comenzamos a llamar la atención al probar nuestras ideas, enfrenté escepticismo constante y condescendencia. Me acostumbré a esto hace mucho tiempo, y la verdad es que hasta me gusta el debate. No me asusta debatir y defender el valor de este cambio capital en la Red. No olvidemos que la frase “te lo dije” puede constituir uno de los sabores más deliciosos del mundo. Ahora, si me equivoco, mereceré que me digan “te lo dije”, pero no me arrepentiré de defender mis convicciones. Muchas personas temen compartir sus puntos de vista y pensamientos en público, o incluso en salas de juntas. Tener una visión sólida es importante para tu marca personal. No temas decir lo que piensas. Nunca. Habiendo dicho eso, debo agregar que tampoco debes olvidarte de escuchar.

Dibujar líneas en la arena

Me entristece cuando alguien que dice querer una carrera exitosa se rehúsa a intentar algo nuevo porque los números no parecen promisorios. Comprendo que la gente desee seguridad, pero no entiendo esa completa falta de curiosidad que a veces veo. Cada vez que dibujas una línea en la arena, te robas una experiencia de aprendizaje que bien podría servirte en el largo plazo. Las líneas dibujadas en la arena terminarán por aislarte.

El retorno de inversión de las emociones

El retorno de inversión de un usuario de redes sociales está estrechamente ligado al sentido que tiene de la comunidad, y al vínculo emocional que él o ella asocian a un producto. Podrías ofrecerme una playera de los Jets de Nueva York por 80 dólares y una de los Vaqueros de Dallas por un dólar, y ni siquiera así compraría la de los Vaqueros. Mi vínculo emocional con los Jets es así de fuerte. Un adolescente que ama la Vitamin Water por seguir la marca en Facebook, no estará satisfecho con una tarjeta de regalo de Snaple si Vitamin Water lo trata mejor cada vez que interactúa con él en línea. Puede que esté agradecido y aprecie el regalo, pero en cuanto el adolescente tenga dinero, lo gastará en la marca que significa algo para él. El corazón quiere lo que quiere y punto. Puede que Snaple se quede con la primera compra, pero Vitamin Water tiene la relación, lo que se traduce en mayores ganancias a lo largo del tiempo. Quienes están dispuestos a mirar (y hay muchos mercadólogos que no lo están), están siendo testigos de la humanización de los negocios; esto tendrá uno de los impactos más grandes que hemos visto en el comercio.

Cómo funcionan los *ratings* de Nielsen

Veamos cómo funcionan los ratings de Nielsen. Se hace una selección demográfica que represente al país como un todo, para lo cual un programa de computadora selecciona al azar hogares con televisión y pide a los habitantes de esos hogares monitorear sus hábitos televisivos. Sólo la mitad de los hogares aceptan participar, de manera que las compañías que miden ratings deben reemplazar a los hogares que no desearon cooperar con otros que tengan un perfil demográfico parecido. En 2009, había unos 114 900 000 hogares con televisiones. De esos hogares, únicamente unos 25 000 fueron monitoreados. Eso significa que 99.9 por ciento de los hogares norteamericanos son completamente ignorados.[\[27\]](#) Esto no es nada nuevo para el mundo del marketing, la publicidad y la comunidad compradora de medios.

El muestreo es mayor durante los meses de noviembre, febrero, mayo y julio, cuando Nielsen pide a unos dos millones de personas que envíen sus

diarios. Me refiero a diarios de papel. Enviados por correo. No se necesita ser psicólogo para pensar en un sinnúmero de razones por las que esos diarios pueden no reflejar con precisión los hábitos televisivos de la gente. La más importante es que únicamente 50 por ciento de los diarios pueden utilizarse, porque muchos nunca regresan o son llenados incorrectamente. Una búsqueda rápida en Internet arrojará muchos artículos escritos por colaboradores de Nielsen que revelan su intención de manipular los diarios para así alterar su reporte de hábitos televisivos (muchos de ellos lo hicieron en realidad). Estas confesiones provienen de los participantes que se molestaron en compartir su experiencia; ¿cuántos más existirán por ahí?

Nielsen admite que su proceso adolece de debilidades. En 2009, la compañía publicó un reporte que afirmaba que sus ratings podrían haber sido imprecisos en un rango de hasta ocho por ciento. ¿La razón? Los participantes no estaban utilizando correctamente sus artilugios para medir los hábitos. En última instancia, no importa que se hagan correcciones y ajustes. Nielsen seguirá dependiendo de la precisión y honestidad de los individuos que viven en esos 25 000 hogares monitoreados. Alguien debe apretar el botón para identificarse como televidente; acordarse de mencionar que pasó diez minutos de los 30 que dura el programa hablando con la Girl Scout que llamó a la puerta.

Además, como todos sabemos, los hábitos televisivos han cambiado drásticamente en los últimos años. En 2010, Nielsen publicó un reporte en que afirmaba que 59 por ciento de las personas miran la televisión y navegan en Internet simultáneamente; esto representa 35 por ciento de aumento si se compara este dato con el de 2009. ¡Treinta y cinco por ciento más en 12 meses! Nielsen asegura que tiene sistemas para tomar en cuenta el advenimiento de muchísimos canales de cable y digitales, la llegada de los DVR y que la gente mira la televisión en sus iPhones, o usa todo tipo de contenidos multimedia mientras la televisión está encendida por ahí. Me encantaría saber qué tipo de tecnología puede rastrear tantas plataformas, pero esa información de Nielsen es confidencial. Y entiendo por qué lo es. Aun así, si ésta fuera la manera en que se analizaron las redes sociales y yo tratara de vender mi análisis a una sala llena de ejecutivos en 2011, ¿no crees que podrían detectar grandes agujeros en el sistema?

Es importante recordar que la empresa Nielsen no siempre fue la única en el área. En las décadas de 1940 y 1950, Nielsen compitió contra otras cinco

compañías de ratings: Videodex, Inc., Trendex, Inc., American Research Bureau, C. E. Hooper, Inc., y The Pulse, Inc. La empresa de Claude E. Hooper fue la investigadora de mercado durante la época de oro de la radio, y llegó a tener bastante presencia en la medición de televisión, hasta que Nielsen la compró en 1950. Por eso es muy común que los productores de series de televisión se pregunten: “¿Cómo va tu Hooper?” Pero Hooper vendió, los demás desaparecieron y los anunciantes, las agencias de publicidad y las compañías que compran publicidad en medios, decidieron otorgar toda su confianza a Nielsen.

Lo que mueve a la gente

La gente se ríe de mí porque me llegan mucho los Jets de Nueva York. Bueno, ¿por qué es eso más tonto que pasarse nueve horas formado para conseguir la primera copia del último libro de la serie Twilight? ¿Y qué les parece pasarse seis horas formado para comprar el último videojuego o el teléfono de moda? Ahora que las marcas han dejado de ser intocables, no hay razón para pensar que, con un poco de creatividad, no pueden provocar las mismas emociones que un equipo deportivo o un suceso cultural pop. La marca que llega a la gente y crea la mayor emoción, gana.

Campbell's lo sabe de cierto. En un rediseño completo de sus estrategias promocionales, están invirtiendo mucho en herramientas biométricas — medir la humedad de la piel, el ritmo cardiaco, la respiración, la postura, por ejemplo— para medir el subconsciente y las reacciones emocionales que los consumidores experimentan con sus productos. Esta investigación derivó en grandes cambios en sus latas de sopa concentrada, con lo que esperan evocar más reacciones emocionales en sus compradores.

El viejo juego corporativo

El presidente ejecutivo de British Petroleum dejó el puesto cobrando un bono multimillonario. Estuvo a cargo durante el peor desastre ambiental de todos los tiempos, y sin embargo se va con tanto dinero que parece brotarle de los bolsillos. Cuando el peor escenario de un líder no parece tan malo, no hay razones para que esa persona se ocupe desesperadamente del destino de

su compañía. Si el contrato de ese presidente ejecutivo hubiera establecido que el precio de las acciones debería estar en cierto nivel o perdería todo, estoy seguro de que hubiera manejado el asunto del derrame de forma completamente distinta. Cuando el peor escenario es hermoso, nunca estarás lo suficientemente asustado o ansioso. ¡Punto!

El modelo Playboy de la América corporativa

La América corporativa es recompensada por ligar y tener aventuras de una sola noche. Es el respeto que las corporaciones demuestran a sus clientes. No odies al jugador; odia el juego.

Anuncios espectaculares

Es imposible creer las aseveraciones de quienes venden estos anuncios, en el sentido del número de personas que los ven. La gente suele ir distraída con sus aparatos móviles y apenas miran el camino, ya no digamos los anuncios espectaculares. Oprah tiene razón esta vez: debería estar prohibido usar los teléfonos móviles en los autos. ¡Me asusta compartir ruta con otros conductores!

Me gusta la tele

Sólo para dejarlo muy, muy claro: soy fanático de los medios tradicionales; sólo me molesta el trabajo creativo que hacen y los precios que ofrecen. Veo lo que la gente anuncia en medios impresos, radio y televisión, y la verdad no me parece que se estén exigiendo gran cosa desde el punto de vista creativo. Y, debido a los grandes cambios que sufre el auditorio, no creo que deba pagar por estos medios el equivalente de lo pagado en 1994, cuando radio, televisión y medios impresos eran la única manera de llamar la atención de la gente.

Las encuestas y las tarjetas de cliente distinguido

Cuando pides a un cliente que llene un formulario de encuesta o escriba un comentario, ya has influido en la respuesta que obtendrás. En cuanto se pide la opinión de las personas, filtran sus respuestas. Tal vez tengan miedo de hacer que alguien sea despedido. Quizá desean parecer listos. A lo mejor no quieren herir sentimientos de las personas que los entrevistan. Quizá son malos. Pero en las redes sociales pueden ver las conversaciones no filtradas de la gente, sus reacciones y opiniones. Ésa es una mina de oro de información para la marca lo suficientemente valiente para recopilarla.

“La mayoría de las marcas siguen siendo irrelevantes en Twitter”

Mientras escribía este libro, *Ad Age* publicó un artículo llamado “La mayoría de las marcas siguen siendo irrelevantes en Twitter: los mercadólogos tuitean, pero los usuarios apenas escuchan”. Tal vez alguien de tu compañía mandó este texto diciendo: “Ya ven que tenía razón en no perder nuestro tiempo en Twitter.” Me gustaría hacer unos comentarios sobre este texto:

- El artículo en realidad explica el problema: “En tanto que empresas como Dell, Comcast, Ford y Starbucks han sido participantes ingeniosos en Twitter (a veces), la mayoría de los mercadólogos usa las redes sociales para dar a conocer sus comunicados de prensa. Sólo 12 por ciento de los mensajes de los mercadólogos están dirigidos a los usuarios individuales de Twitter, lo que significa que se le sigue viendo como un canal tradicional de transmisión, y no como un canal de conversación o intercambio”. Así que ya lo ves: no es que Twitter no funcione, sino que la mayoría de las empresas están utilizando mal la plataforma. Es como decir que una trompeta está descompuesta porque los primeros 100 que trataron de tocarla son malísimos. No puedes tener una relación con alguien si no te callas y permites que la otra persona se exprese. Las marcas deben darse cuenta de que no son el centro del universo. Cuando no hacen otra cosa que tratar de imponer el producto, no hay razones para que el cliente responda algo. Es como el amigo que siempre habla de sí mismo y ni siquiera

pregunta cómo estás. Eventualmente, se convierte en un fardo y pierdes interés en mantener la amistad.

- “Las marcas sólo representan 18 por ciento”. ¿Y de quién es la culpa?
- Twitter tiene cuatro años de edad y debemos tratarlo como se trata a un pequeño de esa edad. Dale tiempo para crecer un poco y madurar antes de darlo por perdido.

El comienzo

No tienes por qué ser un Michael Phelps, pero por Dios Santo: ¡ponte el traje de baño!

La oportunidad que perdió Jeff Bezos

Bezos compró dos de las pocas compañías que me han interesado en especial, Zappos y Woot. Woot.com es un sitio que vende cada día un artículo electrónico, atractivo y con gran descuento. Cuando el artículo se agota, la venta termina y todos deben esperar hasta la medianoche siguiente (hora del centro) para saber qué novedad venderán esa jornada. Cuando fue lanzado Woot, en 2004, pensé: “Ufff. Yo debí haber inventado eso. ¡Lo entiendo taaan bien!” Es el sitio que me inspiró a ampliar mis actividades como minorista de vinos. Amazon la compró en junio de 2010, pero debió haberla comprado hace tres o cuatro años. Me cuesta trabajo creer que le llevó tanto tiempo a Bezos advertir el potencial de Woot, puesto que la idea de la venta restringida es bastante obvia. Me decepciono de mí mismo por haber fallado en no actuar para lanzar una idea semejante. Hice un esfuerzo bastante mediano con un site llamado Free.WineLibrary.com, pero no despegó. Me tomó hasta 2009 dar con la fórmula correcta en el caso del vino Cinderella. Gracias a los fundadores de Groupon y Living Social por ser los primeros en aprovechar la oportunidad y ejecutar tan bien las cosas.

Disculpas

Aparentemente, LeBron James contaba con la capacidad de perdón del público cuando decidió que sería buena idea anunciar en la televisión

nacional su salida del equipo, los Caballeros de Cleveland, para ir a jugar con Miami Heat. ¡Y luego se habla de la gente que da una puñalada por la espalda a sus seguidores! Aun así, es muy probable que Cleveland lo perdone. Si fuera inteligente, habría tomado nota de la ira de sus fanáticos y hubiera organizado otra aparición en televisión nacional para decir: “Tuve mis razones para irme a Miami, pero reconozco que he sido injusto con Cleveland y lo siento.” Y si sus *managers* y agentes hubieran sido listos, habrían estado al pendiente de Twitter mientras LeBron hacía el anuncio, para ver la reacción del público y, durante un corte comercial, brindarle la oportunidad de expresar su pesar en el momento. ¡Eso sí habría sido noticia! En cualquier caso, su disculpa hubiera sido genuina. Llega un momento en que lo real no funciona.

Contratar y despedir

Valoro el trabajo en equipo más que casi cualquier otra cosa. Aunque rara vez despido a alguien, a lo largo de los años he tenido que dejar ir a cinco de los empleados más talentosos con que he trabajado en Wine Library. El motivo era que simplemente no se llevaban bien con los demás hombres y mujeres. Y eso era culturalmente inaceptable en mi empresa.

El liderazgo y la cultura

Bill Parcells es el mejor entrenador de todos los tiempos. Al diablo con Phil Jackson —yo también habría podido ganar algunos campeonatos con Jordan, Shaq y Kobe en mi equipo. Parcells es el más grande entrenador de la historia porque recibió a los Gigantes de Nueva York en muy malas condiciones y llegó a ganar dos Súper Tazones; luego fue a los Jets de Nueva York, que habían ganado cuatro juegos en dos años, y en dos años estuvo a un juego de llegar al Súper Tazón; luego fue a trabajar con los Patriotas de Nueva Inglaterra, que habían ganado un juego de quince, y los llevó al Súper Tazón; luego fue a Dallas y convirtió a los Vaqueros en un contendiente serio en las eliminatorias finales; y luego fue a Miami, en donde logró el mayor cambio en una sola temporada en la historia de la NFL. Él gana construyendo una moral de equipo, contratando a la gente

adecuada e instaurando la cultura correcta. Lleva su ADN a todo lugar en el que trabaja. En este nuevo mundo en que la gente puede comunicarse con mayor libertad, no sólo con los consumidores, sino también con los empleados, el estilo de liderazgo de Bill Parcells será más necesario cada vez.

El talento

Las compañías que se resistan a la Economía de la Gratitude verán un éxodo de talento. La gente que comprende hacia donde va la cultura, pero no recibe apoyo de sus compañías, encontrará el valor necesario para buscarse nuevos horizontes. En las sociedades comunistas, la gente se resiste tras bambalinas. Son reprimidos; luchan contra el sistema y, en cuanto pueden, se van.

Un día, estas compañías se darán cuenta de que deben subirse al tren. Buscarán en sus propias estructuras líderes que los saquen de su situación para llevarlos adonde deben estar y ejecutar el cambio, pero entonces verán que las personas necesarias se fueron de la empresa frustradas unos años atrás. No supieron apreciar lo que tenían hasta que era demasiado tarde.

El comunismo en la América corporativa

Nuestra economía y nuestra cultura están estrechamente relacionadas, hasta el punto de que, en mi mente, son una y la misma cosa. Si comprendes la cultura en que vivimos ahora, comprenderás que no hay nada que pueda decir un empleado que pueda dañar irreparablemente a tu negocio, especialmente si arreglas las cosas rápido. Eso es lo que el capitalismo entiende y el comunismo no.

La carta de Tony Hsieh a sus empleados

Cuando Amazon compró Zappos, hasta la manera en que la operación fue anunciada tuvo repercusiones culturales. Tony Hsieh, el presidente ejecutivo de Zappos, escribió una increíble carta personal a sus empleados

explicando los detalles de la transacción, lo que esto significaba para la compañía y cómo afectaría sus empleos.

Fecha: miércoles, 22 de julio de 2009
De: Tony Hsieh (presidente de Zappos.com)
Para: Todos los empleados de Zappos
Tema: Zappos y Amazon

Por favor reserva 20 minutos para leer cuidadosamente todo este correo electrónico. (Me disculpo por la utilización ocasional de un lenguaje tan formal, pero partes de este comunicado están escritas de determinada manera por razones legales.)

Hoy es un gran día en la historia de Zappos.

Esta mañana, nuestro consejo aprobó y firmó lo que se conoce como “acuerdo definitivo”, en el que todos los accionistas e inversionistas de Zappos (hay más de cien) cambiarán sus acciones de Zappos por acciones de Amazon. Una vez realizado el intercambio, Amazon se convertirá en el único accionista de Zappos.

En los próximos días, probablemente leerás titulares que digan: “Amazon compra Zappos”, o “Zappos vende a Amazon”. En tanto que esos encabezados son correctos desde el punto de vista técnico, no reflejan apropiadamente el espíritu de la transacción. (En lo personal, preferiría el título de “Zappos y Amazon se sientan bajo el mismo árbol”.)

Planeamos manejar Zappos igual que como lo hemos hecho siempre —seguiremos haciendo lo que creemos que es mejor para nuestra marca, nuestra cultura y nuestro negocio. Desde un punto de vista pragmático, será como si intercambiáramos a los actuales accionistas y miembros del consejo por uno nuevo, aunque la estructura legal puede ser distinta.

Pensamos que éste es el momento correcto para unir fuerzas con Amazon porque existe la oportunidad de aumentar nuestras respectivas fortalezas, para movernos aún más rápido en dirección a nuestra visión de largo plazo. Para Zappos, la visión sigue siendo la misma: procurar felicidad a nuestros clientes, empleados y proveedores. La única diferencia es que deseamos llegar al objetivo más rápido.

Estamos emocionados de hacer esto por tres razones principales:

- 1) Pensamos que existe una gran oportunidad para que logremos acelerar el crecimiento de la marca y la cultura Zappos, y creemos que Amazon es el mejor socio para ayudarnos a llegar al objetivo lo más rápido posible.
- 2) Amazon apoya nuestro concepto de crecer como una entidad independiente, bajo la marca Zappos y con nuestra cultura única.
- 3) Queremos alinear nuestros esfuerzos con un accionista y un socio que verdaderamente piense a largo plazo (como lo hacemos en Zappos), al tiempo que hacemos lo que más conviene a nuestros actuales accionistas e inversionistas.

Líneas abajo abordaré los tres puntos con más detalle, pero primero permítanme atajar las tres preguntas más importantes que, creo, ustedes querrán formular.

LAS TRES PREGUNTAS MÁS IMPORTANTES

P: ¿Seguiré teniendo trabajo?

Como se menciona arriba, planeamos continuar manejando Zappos como una entidad independiente. En términos legales, Zappos será una “subsidiarla” cuyo propietario integral es Amazon. Tu trabajo está tan seguro como lo estaba hace un mes.

P: ¿Cambiará la cultura Zappos?

En Zappos, nuestra cultura es única y siempre evolucionamos y cambiamos, porque uno de nuestros valores esenciales consiste en abrazar el cambio. Lo que suceda con nuestra cultura dependerá de nosotros, como lo ha sido siempre. Al igual que antes, estamos en control de nuestro destino y de cómo evoluciona nuestra cultura.

Una buena parte de las razones por las que Amazon se interesó en nosotros, tiene que ver con el reconocimiento del valor de nuestra cultura, nuestra gente y nuestra marca. Ellos desean que sigamos creciendo y desarrollando nuestra cultura (y probablemente, una pequeña parte de nuestra cultura llegue a permear la suya).

No pretenden que su gente venga a dirigir Zappos, a menos que nosotros se los pidamos. Habiendo dicho eso, vale la pena mencionar que tienen mucha experiencia en muchas áreas, así que estamos emocionados por la oportunidad de aprovechar su conocimiento, experiencia y recursos, especialmente en el rubro tecnológico. Todo esto trata de hacer que la marca Zappos, su cultura y operación, sean más fuertes de lo que son hoy.

P: ¿Se irán Tony, Alfred o Fred?

No. No planeamos irnos. Pensamos que estamos en el principio mismo de lo que Zappos puede llegar a ser, y nos emociona el futuro y lo que podemos lograr para Zappos con Amazon como nuestro nuevo socio. Parte de la razón para hacer esto es que queremos hacer más con mayor velocidad.

Hay una sección adicional de preguntas y respuestas al final de este email, pero quería asegurarme de cubrir las tres preguntas principales desde ahora. Ahora que hemos respondido a esas preguntas, quiero compartir con más detalle las ideas que nos llevaron a decidir en este sentido.

Primero, me disculpo por lo abrupto de este anuncio. Como bien saben, uno de nuestros valores esenciales es Construir Relaciones Abiertas y Honestas por Medio de la Comunicación, y si hubiera dependido de mí, habría informado desde antes que estábamos en conversaciones con Amazon, para que todos los empleados pudieran involucrarse en el proceso de decisión conforme éste tenía lugar. Desafortunadamente, dado que Amazon es una empresa pública, existen leyes que nos prohíben hablar del tema a nuestros empleados hasta hoy.

Hemos mantenido una relación amigable con Amazon por muchos años, pues ellos siempre han estado interesados en Zappos y siempre han tenido un gran respeto por nuestra marca.

Hace varios meses, se acercaron a nosotros y dijeron que querían unir fuerzas para acelerar el crecimiento de nuestro negocio, nuestra marca y nuestra cultura. Cuando dijeron que deseaban que continuáramos construyendo la marca Zappos (en lugar de integrarnos a Amazon), decidimos que valía la pena explorar la posibilidad de una sociedad.

Nos dimos cuenta de que en realidad querían que siguiéramos construyendo la marca y cultura Zappos con nuestro estilo único. (Pienso que “único”, en este caso, fue su manera de decir “divertido y un tanto extraño”.)

Durante los pasados meses, conforme nos conocíamos mejor, ambas partes se sintieron más y más emocionadas por las posibilidades que teníamos de complementar nuestras respectivas fortalezas. Nos dimos cuenta de que ambas empresas estamos muy orientadas a los clientes — digamos que tratamos de hacerlos felices de distinta manera.

Amazon se concentra en los precios bajos, la vasta selección y la conveniencia para hacer felices a sus clientes, en tanto Zappos lo hace desarrollando las relaciones y creando conexiones emocionales personales y dando un gran servicio al cliente.

Nos percatamos de que los recursos de Amazon, su tecnología y experiencia operativa, tenían el potencial de acelerar en muy buena medida nuestro crecimiento, de modo que podríamos crecer la marca y la cultura Zappos aún más rápido. Por otro lado, en el proceso, Amazon se dio cuenta de que en verdad nuestra cultura es la plataforma que nos permite llevar la experiencia Zappos a

nuestros clientes. Jeff Bezos (presidente de Amazon) dejó muy claro que tenía un gran respeto por nuestra cultura, y que Amazon buscaría protegerla.

Preguntamos a los miembros del consejo qué pensaban de la oportunidad. Michael Moritz, que representa a Sequoia Capital (uno de nuestros inversionistas y miembro del consejo), escribió lo siguiente: “Ahora tienen la oportunidad de acelerar el progreso de Zappos y hacer que el nombre y la marca y todo lo que está asociado, juegue un papel permanente en la vida de las personas... Ahora tienen la libertad para dejar que su imaginación vuele —y para analizar iniciativas y retos que hoy, en un ambiente más constreñido, no podemos analizar o ejecutar.”

Una de las grandes cosas sobre Amazon, es que son pensadores a muy largo plazo, justo igual que Zappos. Es muy difícil encontrar un socio o inversionista que piense a muy largo plazo, y sentimos que fuimos muy afortunados de que Amazon y Zappos compartieran esta misma filosofía.

Habiendo dicho todo esto, comento también que no fue una decisión fácil de tomar. Durante los últimos meses, tuvimos que sopesar todos los pros y los contras junto con los beneficios y riesgos potenciales. A fin de cuentas, cuando nos aseguramos de que el asunto traería beneficios a los inversionistas, llegamos a la conclusión de que la decisión dependía de nuestra respuesta a dos preguntas:

1) ¿Creemos que esto acelerará el crecimiento de la marca Zappos y nos ayudará a cumplir nuestra misión de hacer felices a los demás más pronto?

2) ¿Creemos que seguiremos manteniendo el control de nuestro destino, de modo que podamos continuar extendiendo nuestra cultura única?

Después de pasar mucho tiempo con Amazon, conociéndolos y entendiendo mejor sus intenciones, llegamos a la conclusión de que la respuesta a estas dos preguntas era SÍ.

La marca Zappos continuará siendo distinta de la marca Amazon. Aunque tendremos acceso a muchos de los recursos de Amazon, debemos seguir construyendo nuestra marca y nuestra cultura de la misma manera en que lo hemos hecho siempre. Nuestra misión sigue siendo la misma: dar felicidad a nuestros accionistas, incluyendo empleados, clientes y proveedores. (Les comento que planeamos mantener el manejo de nuestras relaciones con los proveedores, y Amazon se ocupará de las relaciones con los suyos.)

Pronto haremos una reunión general para abordar todos estos temas con mayor detalle. Por favor mándame un email con cualquier pregunta que tengas, de modo que podamos cubrir tantos temas como sea posible durante esa reunión general o en otro email de seguimiento.

Firmamos lo que se conoce con el nombre de “acuerdo definitivo” hoy, pero todavía necesitamos seguir con el proceso de autorización por parte del gobierno. Por esa razón, anticipamos que esta transacción tardará todavía algunos meses en cerrarse. La ley de la SEC[28] nos exige entrar en lo que se conoce como “periodo de silencio”, de modo que si te preguntan cualquier cosa sobre la transacción clientes, vendedores o medios, debes avisarles que estamos en periodo de silencio impuesto por la ley. Pueden escribirnos a Alfred y a mí a la siguiente cuenta especial: tree@zappos.com. Ambos la estaremos monitoreando.

Alfred y yo quisiéramos agradecer al pequeño grupo de nuestro equipo legal y financiero, a nuestros asesores de Morgan Stanley, Fenwick & West, y a PricewaterhouseCoopers, quienes han trabajado muy duro, de sol a sol, durante los últimos meses para hacer que todo esto sea posible.

Antes de llegar a la sección de preguntas y respuestas, quisiera dar las gracias a todos los que se han tomado el tiempo de leer este largo email y por ayudarnos a llegar a donde hoy nos encontramos.

Definitivamente, éste es un día muy emotivo para mí. Los sentimientos que experimento se parecen mucho a los que tuve al graduarme en la universidad: emoción por el futuro mezclada con

gratas memorias. ¡Los últimos diez años fueron una aventura increíble, y me emociona pensar en lo que lograremos juntos a lo largo de los siguientes diez años de crecimiento de Zappos!

—Tony Hsieh

Presidente de Zappos.com

Compara esta carta con los comunicados tiesos y llenos de palabrería que los presidentes envían a sus empresas cuando tienen algo importante que anunciar. A juzgar por la genuina personalidad, compasión y cuidado que proyecta, bien podríamos atribuir su redacción a HAL, de *2001: Odisea del Espacio*. Muy pocos empleados se sienten más seguros después de recibir comunicados semejantes, pero imagino que la mayor parte del equipo de Zappos, tras la lectura del correo, cree que las decisiones tomadas benefician a la compañía y se decidió con buena intención. Y la buena intención, como hemos dicho, proyecta sus beneficios por mucho, mucho tiempo.

Cómo la innovación alimenta la cultura

Nunca perderás por entrar en periodo creativo. Incluso si tu campaña no provoca las ventas esperadas, la cultura de tu compañía se beneficiará con el intento. El talento quiere seguir al talento. Cualquier equipo creativo que vea que has intentado realizar algo innovador, te tendrá en mente cuando estén listos para contratar a alguien.

Cómo elegir a un *community manager*

Pon a los mejores a cargo de las redes sociales, no a quienes no sabes en dónde poner. Los equipos no eligen al gordito fuera de forma si quieren ganar; tú tampoco debes elegir a gente de segundo nivel para hacer algo que requiere inteligencia, empatía y flexibilidad.

Ping-Pong viral

A la gente le gustan las sorpresas. Cuando alguien que es famoso por aparecer en la televisión o el cine se presenta en DiggNation, un blog popular de video, o cuando comienza a tuitear gran contenido, se hace

notar; es como si de pronto pudieras echar un vistazo al interior de la cabeza de alguien a quien siempre has querido conocer mejor. También puede funcionar en sentido inverso.

Si Hallmark produce un comercial de televisión el día de las madres, y lo protagonizan personajes populares en línea con sus madres, como Kevin Rose, iJustine y Tony Hsieh —o si estas celebridades de la Red hicieran una campaña impresa para alentar el consumo de la leche— estoy seguro que los anuncios se transmitirían en el ámbito comercial de manera viral. Ver a esas personalidades en televisión o en medios impresos, sorprendería tanto al público como si vieran a un pez caminando por la calle. Hay muchas impresiones que aún deben procurarse si las marcas quieren tomar ventaja de las relaciones recíprocas entre los medios tradicionales y los sociales.

El juego entre los medios tradicionales y los medios sociales

Aún existe la percepción de que los medios tradicionales funcionan — porque la gente lo ve— y los medios o redes sociales no. Lo que muchas personas no toman en cuenta es que muchos medios tradicionales tienen auditorio gracias a los medios sociales. La edición 2010 de los Grammys, tuvo un aumento de 35 por ciento en los espectadores, comparado con la edición 2009. Se trató del suceso más observado desde 2004. El crédito debe dársele a una alineación estrella en lo que a manejo de medios se refiere, a un incremento en los fanáticos del país, o a varias promociones, pero estoy seguro de que las redes sociales tuvieron algo que ver. Cuando Pink comenzó a girar, estando mojada y casi desnuda, en un arnés tipo Cirque du Soleil mientras cantaba “Glitter in the Sky”, Twitter enloqueció, llevando a la gente a pensar: “Vaya. Creo que debo sintonizar la emisión.”



@katorihall
Katori Hall

Pink en los Grammys está ¡¡¡absolutamente FENOMENAL!!! A eso le llamo yo ser una artista.
31 de ene vía TweetDeck



@courtney_chow
Courtney Chow

Drake... ¡sabes que eres el mejor! Y Pink estuvo más que asombrosa <3 #grammys
1 feb vía web]

Las personas que no planeaban ver los Grammys notaron que sus amigos lo estaban haciendo, y supieron que ocurría algo especial. En consecuencia, sintonizaron el acto. Solíamos hacer eso. Cuando veíamos algo muy bueno en televisión, tomábamos el teléfono y decíamos “¿viste eso?” Si éramos de avanzada, podíamos organizar una llamada tripartita para hablar con dos amigos al mismo tiempo. Ahora, con un solo clic, podemos decir a todo mundo que deben ponerse a ver televisión si no quieren perderse un programa especial.

Tácticas

La intención hará que tus tácticas funcionen mejor. Tu táctica de retuiteo puede funcionar en verdad bien si esto te importa al menos un año antes de implementar la táctica. Es mucho mejor si lo que haces no responde en modo alguno a una táctica. Se trata sólo de lo que haces. Sucede lo mismo que cuando eres agradable con alguien y luego pides un favor a esa persona... es más probable que esa persona haga algo por ti si has sido un gran amigo y vecino, y no si la has ignorado todo el tiempo que han vivido pared con pared.

Yo también empleo tácticas, pero mis compromisos las superan por mucho. Las tácticas son como el postre. El postre es grandioso, a menos que te lo comas en cada comida, todos los días.

La publicidad gratuita en medios

En la primavera de 2010, Vaynermedia facilitó una campaña entre los Nets de Nueva Jersey y el sitio de geolocalización Gowalla. La meta era aumentar la conciencia de marca y atraer más fanáticos a los juegos. Los Nets pusieron 250 pares de boletos virtuales a disposición de los establecimientos de tipo deportivo, incluyendo bares deportivos y gimnasios localizados cerca de los estadios en Nueva York y Nueva Jersey; cualquiera que entrara a Gowalla podía encontrar los boletos virtuales y cambiarlos por reales para el juego final de la temporada. También se daría

a la gente mercancía virtual que podía ser canjeada por memorabilia real del equipo si asistían al estadio.

Los expertos en negocios escribieron que la campaña de Gowalla era un fracaso porque sólo 15.2 por ciento de los ganadores llegaron realmente al juego, pero están en un error. Primero, sabíamos que habría obstáculos para hacer que la gente llegara a los asientos: los Nets habían tenido una temporada muy mala, el juego se celebraría un lunes por la noche, y es extremadamente difícil llegar a la arena en transporte público, el único disponible para muchos neoyorkinos. Teniendo en cuenta dichos obstáculos, ese 15.2 por ciento no era tan malo. En segundo lugar, lo que los críticos no tomaron en cuenta es que, al escribir sobre la campaña, para bien o para mal, colaboraron en la difusión de la historia, que atrajo bastante atención por parte de ESPN y de algunos blogueros. Por último, los participantes la pasaron muy bien y eso ayudó a que la campaña funcionara. Tal vez los números eran menudos, pero buena parte de los asistentes tuitearon y enviaron fotos del suceso a lo largo de la velada, y siguieron hablando de su experiencia durante días después del juego.

Algunas personas sugirieron que Gowalla podía haber sacado provecho de la campaña, pero no los Nets. Sin embargo, los Nets disfrutaron de un aumento en sus negocios y, mejor aún, ahora podían afirmar ser una marca dispuesta a poner a prueba las fronteras creativas. Únicamente los emprendedores de segunda podrían decir que esa campaña era una pérdida de tiempo. Quienes tienen pensamiento de avanzada y son individuos creativos, vieron la iniciativa y pensaron: “He ahí una marca con la que quiero trabajar.” La gente que sólo se preocupa por los números suele perderse la parte más apasionante de la historia. Al final, Gowalla y los Nets obtuvieron exactamente lo que deseaban de la campaña.

Ruedas que rechinan

Algunas personas reconocen que, en estos días tempranos de las redes sociales, el quejarse llama la atención. Puede resultar frustrante interactuar con estas ruedas que rechinan, por así decirlo, especialmente cuando sospechas que sólo tratan de llamar la atención, de obtener productos gratuitos o que su único placer consiste en escucharse a sí mismos. No

debes ignorarlos; debes ocuparte de ellos sin importar nada más. Dicho lo anterior, debes ser un buen juez para decidir cuándo ha llegado el momento de seguir adelante y dejar de hacerles caso.

Los más grandes errores que las compañías cometen en las redes sociales

- Usar tácticas y no aplicar estrategias.
- Usar las redes exclusivamente para apagar incendios.
- Usarlas para jactarse.
- Usarlas para hacer sus comunicados de prensa.
- Retuitear material ajeno en lugar de crear contenidos originales.
- Usar las redes para tratar de imponer un producto a la gente.
- Esperar resultados inmediatos.

Todo el que se preocupa por su legado, debe tomar la Economía de la Gratitude en serio

Señor Buffett: si quiere que todo lo que ha construido dure después de su fallecimiento, asegúrese de que sus empresas están introduciendo la sensibilidad de la Economía de la Gratitude en sus prácticas comerciales. En la actualidad, cualquier inversionista haría bien en escuchar este consejo. Si has heredado un negocio familiar y quieres que sea fuerte por generaciones, es tu labor comenzar a cambiar las cosas para introducir la cultura de la Economía de la Gratitude desde arriba.

Pesca en los pequeños estanques

Facebook no es la única plataforma importante de medios sociales. Muchos piensan que deben pescar en el océano ignorando el estanque. Los estanques son buena fuente de ganancias. Antes de lanzar Vaynermedia, AJ y yo pensábamos inaugurar un sitio de deportes de fantasía. Si hubiéramos elegido ese camino, probablemente habríamos gastado mucho de nuestro dinero en anuncios en Facebook, pero también habríamos pasado incontables horas en los mejores y más prominentes foros y blogs sobre

deportes de fantasía. Seguramente no íbamos a tener tantos ojos encima como en el caso de Facebook, pero esos ojos bien podrían convertirse en una clientela comprometida y dedicada. Ha llegado el momento en que las empresas deben dedicar a los estanques algo del dinero que invierten en los grandes océanos.

Por qué las grandes empresas se enfocan en las grandes plataformas

Ahora mismo, en las grandes empresas hay cuatro personas, o quizá seis, que toman decisiones con un presupuesto de 40 millones de dólares. Gastan ese dinero en agencias, contratando consultores y pagando a gente de fuera para que ejecute sus campañas. Claro que deben concentrarse en las grandes plataformas —necesitan que las ganancias justifiquen todo el dinero que han gastado. De modo que la frase que se escucha en algunas de sus reuniones es: “Perfeccionemos la estrategia en esta plataforma antes de comenzar con la siguiente.”

El esfuerzo requiere mucho más personal. No se puede tener a una persona volando un avión y dejando caer 60 bombas; necesitas personal en tierra para establecer las relaciones uno a uno. Las empresas deben acudir al *outsourcing* y comenzar a configurar sus equipos internos alrededor de estas nuevas plataformas.

Por qué la gente responde a las redes sociales

No estoy diciendo que los líderes no sepan dirigir sus empresas; digo que pueden hacer un mejor trabajo. Eventualmente, los cambios en el marketing que ahora les darán una ventaja, serán en el futuro prerequisites para el éxito. Nos conectamos a nivel humano y los consumidores esperan ese nivel de involucramiento cuando tratan contigo. Mucha gente que ha estado en hospitales se queja de que, a veces, pasaban días enteros sin que pudieran ver al médico, y cuando por fin llegaba, parecía ausente y académico, estudiaba al paciente como si se tratara de un caso interesante, no de un ser humano con sentimientos. Son las enfermeras las que suelen hacer sentir bien a la gente cuando está en el hospital. Cuando los pacientes

se marchan a casa, suelen sentirse agradecidos eternamente con el médico o cirujano que salvó su vida o los hizo sentirse mejor, pero suelen experimentar afecto y gratitud por las enfermeras que les trajeron almohadas extra y dedicaron tiempo a explicarles las cosas; son ellas las que alteran sus horarios regulares para asegurarse de estar disponibles cuando el paciente sale de un procedimiento. Cuando la gente habla de sus experiencias, suele recomendar al médico, pero se extienden en comentarios afectuosos sobre las enfermeras y el cuidado que recibieron. Necesitaban al médico en función de sus conocimientos y experiencia, pero adoraron a la enfermera por su compasión y cuidado. Las marcas que ganan en la Economía de la Gratitud se las arreglarán para proveer ambos servicios —lo que los consumidores necesitan y lo que desean.



QUINTA PARTE

**Cómo ganar en la
Economía de la Gratitude,
la versión rápida**

¡Ahora, gana!

- Preocúpate por tus clientes, empleados y marca, con todo lo que tienes.
- Borra todas las líneas dibujadas en la arena —no temas a lo que es nuevo o extraño.
- Sé el primero en entrar al mercado; cuando no sea posible, busca entrar lo antes posible.
- Instaura una cultura del cuidado en tu negocio. Para ello, tu negocio debe:
 - Ser consciente de sí mismo.
 - Estar mentalmente comprometido con el cambio.
 - Implantar el tono con palabras y acciones.
 - Invertir en sus empleados.
 - Contratar ADN culturalmente compatible, y saber detectarlo en el equipo ya existente.
 - Ser auténtico —en línea o fuera de ella; debes decir lo que piensas y pensar lo que dices.
 - Dar poder a tu gente para que sea auténtica, creativa y generosa.
- Recuerda que detrás de toda transacción B2B, existe una C.
- Habla el lenguaje de tus clientes.
- Permite que tus clientes te ayuden a dar forma a tu marca o negocio, pero jamás les permitas dictar el rumbo que el negocio ha de tomar.
- Construye un sentimiento de comunidad alrededor de tu marca.
- Procura que los medios tradicionales y los sociales jueguen ping-pong y extiende todas las conversaciones.
- Dirige todas tus iniciativas de marketing al centro emocional y a las actividades creativas.
- Debes aproximarte a las iniciativas de redes sociales con buena intención, procurando no tanto un gran número de relaciones, sino una gran calidad en cada una.
- Utiliza la sorpresa y la admiración para dejar perplejos a tus clientes y hacer que hablen.

- Si tienes que usar tácticas, usa las de atracción: las que recuerden a los consumidores por qué deben interesarse en tu marca.
- Si eres pequeño, juega como si fueras grande; si eres grande, juega como si fueras pequeño.
- Crea un sentido de comunidad alrededor de tu negocio o marca.
- No temas gatear antes de correr.

¡PSSSSSSSST!

Hey...

Gracias por leer. Aquí está mi email: gary@vaynermedia.com NO dudes en contactarme si puedo serte útil.

Notas

* Don Draper es el protagonista de la exitosa serie de televisión *Mad Men*. Don encarnó al genio creativo y al hombre de negocios exitoso, en el ámbito de las agencias de publicidad estadounidenses, en la década de 1950 [N. del T.].

Capítulo uno. Cómo ha cambiado todo, excepto la naturaleza humana...

[1] Digital Video Recorder [N. del T.].

[2] Search Engine Optimization [N. del T.].

[3] En el tiempo transcurrido desde que comencé a escribir esta historia, Galante parece haber retirado su blog.

[4] Business to Business (venta de negocio a negocio) o Business to Consumer (venta de la empresa al consumidor) [N. del T.].

[5] America Online [N. del T.].

Capítulo dos. Borrar las líneas dibujadas en la arena

[6] Si estás leyendo esto en 2014, por favor envíame un email diciendo cuánto dinero gastas en bienes virtuales.

[7] No quiero que ésta sea sólo una pregunta retórica. Si tú fuiste una de esas personas me encantaría saberlo. Mándame un Email a gary@vaynermedia.com y confíamelo.

Capítulo tres. Por qué las personas inteligentes desprecian a las redes sociales, y por qué no deberían hacerlo

[8] Reporte 2010 Sobre el Impacto del Servicio al Cliente [N. del T.].

[9] Por cierto, probablemente quieras reconsiderar ese dinero que estás invirtiendo en SEO [*Search Engine Optimization*, u Optimización de los Buscadores]. No soy fanático del SEO, y pienso que su valor como herramienta para conocer la conciencia de marca disminuirá conforme se desarrollen plataformas que nivelen la relación entre el negocio o marca y el buscador de información. Recuerde al muchacho que vi en Best Buy, quien usaba su estatus de las redes sociales para obtener información de sus amigos y así decidir la compra de un juego.

[10] Los únicos que deben temer baja participación son quienes han inflado artificialmente su valor y popularidad.

[11] La excesiva atención que prestamos a las ruedas que rechinan contribuye a muchos errores en la actualidad. Sé que fui culpable de hacerlo cuando comenzaba en las redes sociales. Debemos asegurarnos de concentrar el esfuerzo en los potenciales abogados de nuestras marcas, especialmente con ayuda de microcelebridades, y no abrumarnos por el pequeño porcentaje de problemas que, en ocasiones, debemos atender.

[12] Se mezclan los atributos de los departamentos de relaciones públicas y de marketing, pero debe permanecer como un departamento independiente.

[13] No importa que el estudio se haya realizado en el Reino Unido. Muchas marcas estadounidenses son culpables de usar sus cuentas de Twitter como si se tratara de pizarrones de corcho digitales. Ver “Tech Companies Miss the Point of Social Media”, en [Techeye.net](http://www.techeye.net), de agosto 5 de 2010. <http://www.techeye.net/internet/tech-companies-miss-the-point-of-social-media>

Capítulo cinco. La cita perfecta: los medios tradicionales conocen a los sociales

[14] Ver *Crush It*, pág. 60 de la edición original en inglés.

Capítulo seis. Cómo old spice logró jugar ping-pong para luego dejar caer la pelota

[15] Cuando vi los anuncios y escuché sobre la campaña, me inspiró respeto el mucho trabajo que implicó echar a andar las cosas, pero no se me ocurrió correr a comprar una barra de Old Spice. Más bien, entré a la farmacia para comprar otra cosa, vi el Old Spice en la repisa, recordé lo mucho que me habían gustado los videos, y decidí probar el producto.

[16] Hasta julio de 2010, el número de seguidores de Old Spice en Twitter se incrementó 5 400 por ciento, contando desde febrero de ese mismo año.

[17] Desafortunadamente, será más difícil que las campañas en redes sociales despierten un interés semejante a los medios tradicionales en 2012, pues el público se habrá acostumbrado a comunicarse directamente con las marcas. Al igual que sucede con cualquier esfuerzo que pretende llamar la atención, debes reinventar constantemente, para así superarte y lograr hacer impacto.

Capítulo nueve. Avaya: ir a donde va la gente

[18] Para obtener más detalles sobre los esfuerzos que Avaya realiza en las redes sociales y su historia, recomiendo la lectura del artículo de Casey Hibbard: “It Pays to Listen”, <http://www.socialmediaexaminer.com/it-pays-to-listen-avayas-250k-twitter-sale/>

[19] STAR por sus siglas en inglés [N. del T],

Capítulo diez. Los AJ Bombers: comunicarse con la comunidad

[20] Si estás en el negocio restauranero y no estás obsesionado con tu estrategia de Yelp, por favor vende tu establecimiento ahora que todavía vale algo.

[21] Es perfecto y sencillo hacerlo de acuerdo con tu forma de ser, eso raramente deja de impresionar.

Capítulo once. Los hoteles Joie de Vivre: cuidar las cosas importantes y los detalles

[22] Un tipo de hotel pequeño y accesible que incluye el desayuno en la tarifa y suele tener ambiente casero [N. del T.].

[23] La Pirámide de Maslow jerarquiza las necesidades humanas. Fue propuesta por Abraham Maslow en 1943 [N. del T.]

Capítulo doce. Irena Vaksman: un pequeño negocio se afila los dientes en las redes sociales

[24] Cupones de descuento utilizables a nivel local y nacional en Estados Unidos [N. del T.].

Conclusión

[25] ¿Cuánta información estamos tratando de asimilar? En la conferencia Techonomy, realizada en Lake Tahoe, California, el director general de Google, Eric Schmidt, afirmó que cada dos días la gente crea la misma cantidad de información que la humanidad produjo desde el alba de la civilización hasta el año 2003. Hablamos de unos cinco exabytes de datos.

[26] Ver la obra de Rick Kash y David Calhoun, *How Companies Win*, Harper-Business, 2010, pp. 40-41.

Más ideas acerca de

[27] Respeto las matemáticas que indican que estas pequeñas muestras son representativas de grandes grupos humanos, pero incluso así no puedo evitar replantearme el asunto. ¿Te sucede lo mismo?

[28] Siglas en inglés para Security Exchange Comisión [N. del T.].

AGUILAR

© 2012, Gary Vaynerchuk

Título original: *The Thank You Economy*

De esta edición:

D. R. © Santillana Ediciones Generales, S. A. de C. V.

Av. Río Mixcoac núm. 274, Col. Acacias,

C.P. 03240, México, D.F.

Teléfono (5552) 5420 7530

www.librosaguilar.com/mx

ISBN: 978-607-11-1682-6



Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo, por escrito, de la editorial.

Aguilar es un sello editorial del Grupo Santillana

www.aguilar.com

Argentina

www.aguilar.com/ar

Av. Leandro N. Alem, 720
C 1001 AAP Buenos Aires
Tel. (54 11) 41 19 50 00
Fax (54 11) 41 19 50 21

Bolivia

www.aguilar.com/bo

Avda. Arce, 2333
La Paz
Tel. (591 2) 244 11 22
Fax (591 2) 244 22 08

Chile

www.aguilar.com/cl

Dr. Aníbal Ariztía, 1444
Providencia
Santiago de Chile
Tel. (56 2) 384 30 00
Fax (56 2) 384 30 60

Colombia

www.aguilar.com/co

Calle 80, n° 9 - 69
Bogotá
Tel. y fax (57 1) 639 60 00

Costa Rica

www.aguilar.com/cas

La Uruca

Del Edificio de Aviación Civil 200 metros Oeste
San José de Costa Rica
Tel. (506) 22 20 42 42 y 25 20 05 05
Fax (506) 22 20 13 20

Ecuador

www.aguilar.com/ec

Avda. Eloy Alfaro, N 33-347 y Avda. 6 de Diciembre
Quito
Tel. (593 2) 244 66 56
Fax (593 2) 244 87 91

El Salvador

www.aguilar.com/can

Siemens, 51
Zona Industrial Santa Elena
Antiguo Cuscatlán - La Libertad
Tel. (503) 2 505 89 y 2 289 89 20
Fax (503) 2 278 60 66

España

www.aguilar.com/es

Torrelaguna, 60
28043 Madrid
Tel. (34 91) 744 90 60
Fax (34 91) 744 92 24

Estados Unidos

www.aguilar.com/us

2023 N.W. 84th Avenue
Miami, FL 33122
Tel. (1 305) 591 95 22 y 591 22 32
Fax (1 305) 591 91 45

Guatemala

www.aguilar.com/can

7ª Avda. 11-11
Zona nº 9
Guatemala CA
Tel. (502) 24 29 43 00
Fax (502) 24 29 43 03

Honduras

www.aguilar.com/can

Colonia Tepeyac Contigua a Banco Cuscatlán
Frente Iglesia Adventista del Séptimo Día, Casa 1626
Boulevard Juan Pablo Segundo
Tegucigalpa, M. D. C.
Tel. (504) 239 98 84

México

www.aguilar.com/mx

Avda. Río Mixcoac 274
Colonia Acacias
03240 México D.F.
Tel. (52 5) 554 20 75 30
Fax (52 5) 556 01 10 67

Panamá

www.aguilar.com/cas

Vía Transísmica, Urb. Industrial Orillac,
Calle segunda, local 9
Ciudad de Panamá
Tel. (507) 261 29 95

Paraguay

www.aguilar.com/py

Avda. Venezuela, 276,
entre Mariscal López y España
Asunción
Tel./fax (595 21) 213 294 y 214 983

Perú

www.aguilar.com/pe

Avda. Primavera 2160

Santiago de Surco

Lima 33

Tel. (51 1) 313 40 00

Fax (51 1) 313 40 01

Puerto Rico

www.aguilar.com/mx

Avda. Roosevelt, 1506

Guaynabo 00968

Tel. (1 787) 781 98 00

Fax (1 787) 783 12 62

República Dominicana

www.aguilar.com/do

Juan Sánchez Ramírez, 9

Gazcue

Santo Domingo R.D.

Tel. (1809) 682 13 82

Fax (1809) 689 10 22

Uruguay

www.aguilar.com/uy

Juan Manuel Blanes 1132

11200 Montevideo

Tel. (598 2) 410 73 42

Fax (598 2) 410 86 83

Venezuela

www.aguilar.com/ve

Avda. Rómulo Gallegos

Edificio Zulia, 1°

Boleita Norte

Caracas

Tel. (58 212) 235 30 33

Fax (58 212) 239 10 51