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 rá-

pidamente 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.

* 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.].

¿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 ingeniaron 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 apologetico 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.