

Usted, al igual que millones de personas, cada mañana enciende su iPad, ingresa a Facebook para enterarse de lo que están haciendo familiares y amigos, investiga en Google sobre un nuevo producto del que le hablaron el día anterior y, si efectivamente le resulta atractivo, lo compra a través de su cuenta Amazon Prime y sabe que lo recibirá al día siguiente. Para que la felicidad fuera completa al despertar, solo faltaría que el iPad le sirviera café.

Las empresas del grupo que algunos llaman "GAFA" —por Google, Apple, Facebook y Amazon— se han vuelto tan esenciales para mucha gente como el aire, el agua, la comida y el abrigo. Resulta difícil imaginar la vida sin ellas en cualquier actividad: trabajar, sociabilizar, comprar, entretenerse. Sí, la gente también interactúa con otras empresas, pero lo hace con menor frecuencia, con mucho menos entusiasmo y con el solo fin de realizar una transacción. Estas compañías no lograron crear una relación entrañable o profunda con las personas, y eso es lo que distingue a las GAFA: la intimidad que crean con sus usuarios, gracias al esfuerzo que realizan por entender las características y preferencias únicas de cada uno, y utilizar esa información para brindar un mejor servicio. Además, ven a cada cliente como una persona integral, en la que lo laboral no está desvinculado de lo social, ni de lo familiar, ni de la diversión ni del tiempo libre. Intentan satisfacer todas las necesidades del individuo, quien, a manera de retribución, se anima a brindarse con mayor apertura.

A la manera en que esas compañías construyen una relación íntima, fiel y de largo plazo con el cliente, perfectamente podría corresponderle el término "amor".

Mucho más que un "me gusta"

La decisión de Google, de que dos de sus productos más populares —el nave-

En busca del verdadero amor

Lejos de terminar con un retweet o un "me gusta", el camino hacia una relación íntima y profunda con los clientes implica un cambio sustancial en el modelo de negocios.

POR BARRY LIBERT, JERRY WIND, MEGAN BECK FENLEY Y SUSAN CORSO



gador Chrome y el sistema operativo Android— sean de código abierto, permite a los usuarios colaborar en el desarrollo, resolver más rápidamente los errores y crear las funcionalidades que anhelan. La gente lo ama tanto, que Google Chrome tiene tres veces más usuarios que el siguiente navegador más popular. Apple formó una red de desarrolladores para que quienes están interesados ayuden a crear software de iPhone y iPad, lo cual garantiza que salgan al mercado las aplicaciones que los clientes desean. En 2014, el 59% de los usuarios de iPhone se describió como “ciegamente leal” a esa plataforma. Al cabo del primer trimestre de 2015, Facebook alcanzó los 1.400 millones de usuarios —casi 20% de la población mundial—, 70% de los cuales ingresa diariamente a la red social. En 2014, según la encuesta anual de Harris sobre “Coeficiente de Reputación”, Amazon fue, por segunda vez, la empresa de mayor prestigio entre las compañías de los Estados Unidos, además de ser líder en el rubro de “atractivo emocional”. El año pasado, respecto del anterior, los ingresos de Google aumentaron 19%; los de Amazon, 20%; los de Facebook, 58%, y los de Apple, 7%. El grupo GAFA sigue creciendo, expandiéndose hacia nuevas industrias y devorando mercados, captando cada vez más la atención de los clientes y forjando una relación de mayor intimidad con ellos. (Ver gráfico “La expansión del grupo GAFA” en la página siguiente.) Mientras tanto, a las marcas tradicionales les resulta difícil avanzar más allá de una relación transaccional. Están muy preocupadas por saber si los clientes les son fieles o no, pero rara vez se preguntan hasta qué punto son ellas leales a sus clientes. Solo se acercan a ellos cuando desean pedirles algo, desde dinero hasta un “me gusta”. Sus acciones son siempre interesadas, producto de un enfoque miope, que proviene de la visión de que los usuarios no tienen mucho para ofrecer, más

La expansión del grupo GAFA

–Disrupción en todas las industrias–

	Google	Apple	facebook	amazon
 Telecomunicaciones e IT	 Fiber (fibra óptica)	 Apple SIM (módulo de identidad de suscriptores)	 WhatsApp (mensajes instantáneos)	 Cloud Drive (almacenamiento en la nube)
 Salud	 Calico (investigación médica)	 HealthKit (aplicaciones para el cuidado de la salud)	 Moves (medición de actividad física)	 Marketplace (mercado online)
 Negocio minorista	 Shopping Express (compra online)	 iBeacon (servicio de localización)	 Facebook "Buy" Button (compra online)	 Grocery Delivery (almacén online)
 Energía y servicios públicos	 Smart home (casa inteligente)	 Solar Power (energía solar)	 Internet.org project (acceso gratuito a Internet)	 Fulfillment by Amazon (almacenamiento de productos comprados en Amazon)
 Medios y entretenimiento	 Google Play (venta de aplicaciones)	 iTunes Radio (radio por Internet)	 Oculus (realidad virtual)	 Gamers Video Platform (streaming en vivo)
 Finanzas	 Wallet (sistema de pago móvil)	 Apple Pay (sistema de pago móvil)	 Friend-to-Friend Payment (*) (transferencia gratuita de dinero)	 Payments API (pago online)
 Transporte, viajes y tiempo libre	 Car (vehículos autónomos)	 CarPlay (iPhone para el automóvil)	 Messenger + Uber (*) (integración de ambas plataformas)	 Media app for connected cars (aplicación para automóviles)

(*) De próximo lanzamiento, según rumores.

allá de lo que hay en sus billeteras. Es probable, por ejemplo, que usted haya cambiado de auto varias veces a lo largo de los últimos años, y sin embargo es poco probable que alguna automotriz le haya brindado un programa de lealtad que le permita comprar cuatro autos y adquirir el quinto sin cargo. Seguramente tampoco le hayan preguntado si desea asociarse para el diseño del próximo modelo, ni se hayan interesado por otro aspecto de su persona que no sea el acto de la compra, ni le hayan ofrecido otra cosa que no sea

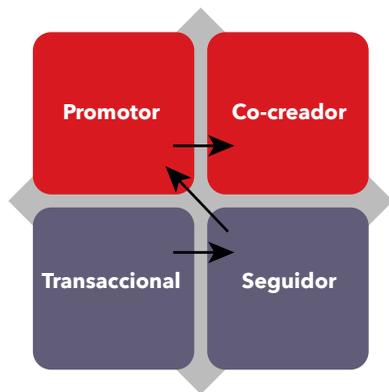
un vehículo. De un vínculo tan acotado y distante, jamás nacerá el "amor".

Modelo de co-creación

Las organizaciones que entablan relaciones genuinas llevan a sus clientes a recorrer el espectro completo de la afinidad, y de meros "transaccionales", sin otra relación que la de compra, pasan a ser "seguidores" que interactúan regularmente con la empresa; después comparten su entusiasmo por la marca con sus amigos y se convierten en "promotores", para finalmente sentirse

socios de la compañía y volverse "co-creadores" (ver gráfico "La evolución del cliente" en la página siguiente). Si su empresa todavía no inició este ciclo con los usuarios, no desespere. Hay dos buenas noticias. La primera: siempre es buen momento para empezar. Y la segunda: los clientes están allí, esperando brindarle tiempo, colaboración, energía y dedicación a su compañía. Ellos están compartiendo sus opiniones en Yelp y TripAdvisor, ayudando a crear un anuncio publicitario de yogur para Danone, diseñando nuevas zapatillas para Nike,

La evolución del cliente



Fuente: OpenMatters, LLC.

ofreciendo productos en eBay y Etsy, o creando contenido para LinkedIn e Instagram. Y estas compañías no solo están recibiendo de ellos los beneficios de sus habilidades y activos, sino también un invaluable conocimiento acerca de quiénes son sus clientes.

Sin embargo, muchas empresas establecidas titubean a la hora de forjar una relación igualitaria y mutua con la gente. La mayoría de ellas utiliza modelos de negocios antiguos, en los que se valora al cliente solo por su dinero y no por sus contribuciones. Si estas organizaciones pudieran romper viejos esquemas y adoptar nuevas maneras de pensar y actuar, verían que cuanto más compartan con sus clientes y más los entiendan, más las amarán.

Mientras marcas como Nike, The North Face, Jeld-Wen y otras ofrecen hoy productos co-diseñados por el cliente, y la "economía de compartir" crece marcadamente en distintas industrias —como la de autos, con Uber; la de alojamiento, con Airbnb, o la de vestimenta, con Rent the Runway—, muchas empresas siguen creyendo que alcanza con construir algo simbólico, como una página de

Facebook o una cuenta de Twitter. En el viaje hacia el "amor", la presencia en una red social representa apenas un pequeño paso inicial.

Cómo conquistar corazones

Si quiere sumarse de verdad al grupo de la GAFa y expandir su modelo de negocios, si desea asociarse con sus clientes y cultivar con ellos una relación de "amor", le recomendamos un proceso de cinco etapas que le permitirán desarrollar esas capacidades en su organización.

Ubicación: entienda cuál es su punto de partida. Tome conciencia de cuánto

—o cuán poco— conoce a sus clientes, y cuánto lo conocen ellos a usted.

Identificación: haga un inventario de los lugares, si es que existen, en los que los clientes realizan algún aporte a su organización.

Planificación: vislumbre un futuro en el que se asociará con sus clientes mediante un nuevo modelo de negocios que les permitirá participar del valor de la compañía y compartirlo.

Operación: empiece por trasladar a este nuevo modelo de negocios una parte pequeña de su capital, pero asegúrese de que incluya tiempo, talento y dinero. Empiece de a poco... y prepárese para crecer.

y prepárese para crecer.

Medición: instaure indicadores apropiados, que le permitan apreciar los beneficios de este esfuerzo de conexión con el cliente. Asegúrese de incluir variables financieras... y prepárese para sorprenderse. ▽

© WOBI / KNOWLEDGE@WHARTON.

Reproducido de *Knowledge@Wharton*, publicación de la Wharton Business School de la Universidad Pennsylvania, con la correspondiente autorización. (<http://knowledge.wharton.upenn.edu>)

Barry Libert es CEO de la consultora OpenMatters y catedrático de la Escuela de Negocios Wharton, en la Universidad Pennsylvania.

Jerry Wind es director del Centro SEI y profesor de Marketing en Wharton.

Megan Beck Fenley es asesora digital e investigadora de OpenMatters.

Susan Corso es consultora de liderazgo de OpenMatters.

"Las organizaciones que entablan relaciones genuinas llevan a sus clientes a recorrer el espectro completo de la afinidad."

