

JEFF JARVIS Y GOOGLE, ¿CÓMO LO HARÍA?



Hagas lo que hagas, Google lo acabará haciendo mejor que tú y además gratis ¿Estarás preparado?

Jeff Jarvis

Y Google,
¿cómo lo haría?

Título original: *What Would Google Do?*

© 2009 JEFF JARVIS

© Centro Libros PAF, S.L.U.
Gestión 2000 es un sello editorial
de Centro Libros PAF, S.L.U.
Grupo Planeta
Barcelona, 2010

ISBN: ?????

Depósito legal: ?????

Primera edición: ????? de 2010

Preimpresión: EdiDe, S.L.

Impreso por ?????

Impreso en España - Printed in Spain

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos

Para Tammy, Kake y Julia

Índice

Introducción	13
¿Cómo lo haría Google?	15
Si Google mandara...	21
1 Una nueva relación	23
Entrégnanos el control y nosotros lo utilizaremos	23
El infierno de Dell	24
Tu peor cliente es tu mejor amigo	34
Tu mejor cliente es tu socio	37
2 Una nueva arquitectura	39
El enlace lo cambia todo	39
Dedícate a aquello que hagas mejor y enlaza el resto	41
Únete a una red	43
Sé una plataforma	50
Piensa de manera distribuida	54
3 Una nueva esfera pública	61
Si no eres indexable, no te encontrarán	61
Todos necesitamos Googlejuice	63
La vida es pública, igual que los negocios	67
Tu cliente es tu agencia de publicidad	68

4 Una nueva sociedad	71
Una organización eficaz	71
5 Un nueva economía	79
Lo pequeño desbanca a lo grande	79
La economía postescasez	83
Únete a la economía de código abierto, a la economía del regalo	86
El mercado de masas ha muerto, larga vida a la masa de pequeños colectivos	90
Google lo convierte todo en una <i>commodity</i>	96
Bienvenidos a la economía Google	98
6 Una nueva realidad de los negocios	101
Los átomos son una lata	101
Los intermediarios están condenados	104
Lo gratuito es el modelo de negocio	109
Decide en qué negocio estás	114
7 Una nueva actitud	117
Existe una relación inversa entre el control y la confianza	117
Confía en la gente	118
Escucha	124
8 Una nueva ética	129
Equivócate bien	129
La vida en beta	131
Sé honesto	134
Sé transparente	136
Colabora	137
<i>Don't be evil</i>	139
9 Una nueva velocidad	143
Las respuestas son instantáneas	143
La vida es vivir	145

Las multitudes se forman en un instante	147
10 Nuevos imperativos	151
Cuidado con las vacas lecheras en las minas de carbón	151
Promueve, facilita y proyecta innovación	153
Simplifica, simplifica y simplifica	157
Quítate de en medio	160
Si Google mandara	163
11 Medios de comunicación	167
Google Times: los periódicos después del papel	167
Googewood: el entretenimiento se abre	176
GoogleCollins: acabar con los libros para salvarlos	184
12 Publicidad	195
Y ahora, unas palabras de los patrocinadores de Google	195
13 Comercio	205
Restaurante Google: un negocio basado en la apertura	205
Las tiendas Google: una compañía construida a partir de las personas	210
14 Bienes de servicio	217
Compañía eléctrica Google: Y Google, ¿cómo lo haría?	217
Telefónica Google: Qué debe hacer Google	221
15 Fabricación	229
El automóvil Google: del secreto a compartir	229
Google Cola: somos más que consumidores	236

16 Servicios	243
Google Airlines: un mercado social para los clientes	243
La inmobiliaria Google: la información es poder	248
17 Dinero	253
El capital Google: el dinero construye redes	253
El Banco Google: los mercados sin intermediarios	261
18 Bienestar público	267
St. Google Hospital: los beneficios de la esfera pública	267
La mutua de Google: el negocio de la cooperación	272
19 Instituciones públicas	281
La universidad Google: abrir la educación	281
Estados Unidos de Google: los <i>geeks</i> mandan	290
20 Excepciones	297
Relaciones públicas y abogados: casos perdidos	297
Dios y Apple: ¿más allá de Google?	302
Generación G	307
Sigamos conversando	323
Agradecimientos y revelaciones	325

Introducción

¿Cómo lo haría Google?

Parece como si no hubiera empresa, ejecutivo o institución que verdaderamente entienda cómo sobrevivir y prosperar en la era de Internet. A excepción de Google. Así, en la actualidad, frente a cualquier reto, es lógico preguntarse: Y Google, ¿cómo lo haría? En la gestión, el comercio, las noticias, los medios de comunicación, las manufacturas, el márketing, los servicios, la inversión, la política, el gobierno, e incluso en la educación y la religión, responder a esta pregunta es la clave para navegar por un mundo que ha cambiado radicalmente y para siempre. Ese mundo está al revés, de dentro afuera, contradictorio y confuso. ¿Quién podría haber imaginado que un servicio gratuito de clasificados tendría un efecto tan profundo y permanente en los medios de comunicación, que chicos con cámaras y conexiones a Internet podrían reunir a un público más amplio que los canales de cable, que solitarios con teclados podrían derribar a políticos y empresas, y que esos desertores podrían crear compañías de miles de millones? Todos ellos no lo han conseguido rompiendo las reglas, sino operando con las nuevas reglas de una nueva época, entre ellas:

- Los clientes tienen el poder en sus manos. Cualquier persona puede ser escuchada en todo el mundo y su opinión tiene un enorme impacto en las instituciones.
- La gente puede quedar para encontrarse en cualquier parte y unirse para defender a alguien o ir en contra de él.
- El mercado de masas ya no existe.
- «Los mercados son conversaciones», afirma el Manifiesto Cluetrain, el documento fundamental de la era de Internet, en 2000.

Eso significa que el factor clave en cualquier organización ya no es la comercialización de los productos sino la «conversación» entre las personas.

- Hemos pasado de una economía basada en la escasez a una basada en la abundancia. Tener el control de los productos o de su distribución ya no garantiza la obtención de un beneficio.
- Permitir que los clientes colaboren contigo en la creación, la distribución, la comercialización y la asistencia de los productos es lo que crea valor en el mercado.
- En la actualidad, las empresas de más éxito son redes –que extraen tan poco valor como sea posible para poder crecer al máximo– y plataformas en las cuales estas redes se construyen.
- Ser propietario de la infraestructura de una empresa, de los productos que fabrica e incluso de la propiedad intelectual ya no es la clave del éxito. La apertura lo es.

Los fundadores y los ejecutivos de Google entienden el cambio producido por Internet. Por eso son tan poderosos y tienen tanto éxito. Dirigen lo que *The Times* de Londres calificó como «la empresa de más rápido crecimiento en la historia del mundo». Lo mismo es aplicable a unos pocos capitalistas y cuasicapitalistas rompedores, como Mark Zuckerberg, fundador de Facebook; Craig Newmark, que se llama a sí mismo fundador y representante del servicio al cliente –no es broma– en Craigslist; Jimmy Wales, cofundador de Wikipedia; Jeff Bezos, fundador de Amazon, y Kevin Rose, creador de Digg. Ellos ven un mundo diferente al que vemos nosotros y como resultado toman decisiones diferentes, decisiones que no tienen sentido según las normas antiguas de las viejas industrias que ahora son destrozadas gracias a estas nuevas formas y estos nuevos pensadores.

Por ello, la respuesta inteligente a todo este cambio es preguntarse qué es lo que estos rompedores –lo que Mark, Craig, Jimmy, Jeff, Kevin y, por supuesto, Google– harían. Google comparte generosamente su propia filosofía en su sitio web, que se concreta en las «Diez cosas que Google ha comprobado que son ciertas». Son inteligentes, pero evidentes, líneas de PowerPoint, útiles en el adoctrinamiento de

los empleados, especialmente necesario cuando su número aumenta un 50% cada año (pasó de tener dieciséis mil empleados a finales de 2007 a tener veinte mil antes finalizar 2008): «Céntrate en el usuario y todo lo demás seguirá», afirma Google. «Es mejor hacer una cosa muy, muy bien.» «Rápido es mejor que lento.» «Puedes ganar dinero sin hacer el mal.» «Siempre hay más información más allá.» «La necesidad de información atraviesa todas las fronteras.» Estos argumentos son útiles, pero no cuentan toda la historia. No hay más que aprender observando a Google. Esta compañía trata de pensar en nuevos métodos, se enfrenta a nuevos retos, soluciona problemas con nuevas alternativas, ve nuevas oportunidades y tiene una manera distinta de enfocar la estructura de la economía y la sociedad.

En este libro intento ver el mundo como lo ve Google, analizando y deconstruyendo su éxito desde cierta distancia, para después aplicar lo que hemos aprendido a nuestras propias empresas, instituciones y carreras. Juntos podemos invertir la ingeniería de Google. Podemos llevar esta misma disciplina a otros competidores, las empresas y los líderes cuyo éxito es desconcertante pero admirable. De hecho, deberíamos hacerlo. Google es nuestro modelo para pensar en nuevas formas, porque su éxito es tan singular. Hitwise, una empresa dedicada a medir el tráfico en Internet, informó que en 2008 Google tenía el 71% de cuota de las búsquedas en Estados Unidos y el 87% en Reino Unido. Con la adquisición en ese mismo año de una empresa de Ad-serving, que sirve anuncios en las páginas web, DoubleClick, Google controla el 69% de los anuncios online, según Attributor, y el 24% de los ingresos por publicidad online, según IDC. En el Reino Unido, en 2008, los ingresos por publicidad de Google superaron al único canal comercial de televisión independiente, ITV, y la previsión era que en 2009 llegara a superar los ingresos de todos los periódicos británicos nacionales. Todavía está explotando: el tráfico de Google en 2007 aumentó un 22,4% en un año. Google ya no dice cuántos servidores tiene –se estima que son millones– y ha dejado de decir cuántas páginas supervisa, pero, cuando se inició en 1998, indexaba 26 millones de páginas, en 2000 detectó mil millones, y a mediados de 2008 dijo que había incorporado tres mil millones de

direcciones web. El ranking Millward Brown BrandZ Top 100 colocaba a Google en 2007 y nuevamente en 2008 como marca número uno en el mundo.

Por el contrario, a Yahoo y AOL, ex reyes de la colina online, ya se les ha terminado el juego. Operan bajo las viejas reglas. Controlan el contenido y la distribución y piensan que pueden adueñarse de los clientes, las relaciones y la atención. Crean destinos y tienen la arrogancia de pensar que los clientes deben llegar a ellos. Destinan una enorme proporción de sus ingresos al márketing para llevar a las personas a sus sitios web y trabajan duro para retenerlas. ¡Yahoo! es la última empresa de los viejos medios de comunicación.

Google es la primera empresa posmedios de comunicación. A diferencia de Yahoo, Google no es un portal. Es una red y una plataforma. Google piensa de manera distribuida. Va a la gente. Hay pedazos de Google esparcidos por toda la web. Alrededor de un tercio de los ingresos de Google –estimados en veinte mil millones de dólares en 2008– no se ganó en Google.com, pero sí en el resto de sitios de todo Internet. He aquí cómo hacerlo: la caja de AdSense de Google en la página principal de mi blog, Buzzmachine.com, me hace partícipe del imperio de Google. Google me envía dinero por esos anuncios. Google me envía lectores a través de las búsquedas. Google se beneficia al mostrar a esos lectores más anuncios, que se pueden hacer más pertinentes, eficaces y rentables, porque saben de qué trata mi blog. He invitado a Google a mi espacio, porque me ayuda a hacer lo que quiero hacer. Y, a cambio, contribuyo a la difusión de Google poniendo sus anuncios en mi página e insertando sus vídeos de YouTube, sus Google Maps y la caja de búsqueda de Google en mi blog. Cuando enlazo una página en Internet, ayudo a Google a comprender de qué trata esa página y lo popular que es. Hago a Google más inteligente. Con nuestros clics y enlaces, todos lo hacemos. Google es lo suficientemente inteligente como para organizar ese conocimiento y tomar ventaja de ello. Se aprovecha de la sabiduría de la multitud, y, por lo tanto, nos respeta en la multitud. Google confía en nosotros –bueno, la mayoría de nosotros, a excepción de los malditos *spammers*, pero Google tiene la forma de descubrir a los pocos que hacen daño entre

nosotros. Google se da cuenta de que somos individuos que vivimos en un universo casi infinito de pequeñas comunidades con intereses, formaciones y geografías distintas. Google no nos trata como una masa. Google entiende que la economía está formada por pequeños colectivos: lo pequeño es la nueva dimensión. Google no se ve a sí mismo como un producto. Es un servicio, una plataforma, un medio para permitir la existencia de otros medios, que hasta ahora no conoce límites. Aunque es difícil de imaginar hoy en día, Google podría fallar. Podría crecer demasiado «desgarbado» para operar de manera eficiente (he oído rumores de gente que trabaja allí en los que se dice que cada vez es más difícil hacer las cosas con rapidez, porque la compañía es demasiado grande). Podría crecer con tanto poder, que las entidades reguladoras del gobierno trataran de impedirlo. En 2008, el Departamento de Justicia de Estados Unidos contrató a un abogado para que investigara el acuerdo de Google para publicar anuncios en Yahoo y su posición de dominio en el mercado de la publicidad (aunque cabe señalar que Google obtuvo esa posición con el entusiasta consentimiento de Yahoo, periódicos y agencias de publicidad). Google también puede crecer tanto que sea difícil crecer más, lo que ya está ocurriendo. Google podría perder nuestra confianza en el momento en que hiciera un mal uso de nuestros datos o si decidiera utilizar nuestra creciente dependencia como un estrangulamiento para cobrarnos (como hacen las compañías de cable, las compañías telefónicas y las compañías aéreas). Podría perder su rumbo, o simplemente cometer un error. Cuando Gmail tuvo un extraño momento de disfunción, el director general de Google, Eric Schmidt, recordó al mundo que «no somos perfectos». Así que no tratemos de ser Google, imitando lo que hace Google. Este libro habla sobre algo más que Google y sus propias reglas, y sobre algo más que tecnología y negocios. Trata de ver el mundo como Google lo ve pero buscando nuestra propia visión del mundo, y viéndolo de forma diferente. En ese sentido, este no es un libro sobre Google. Es un libro sobre ti, lector. Trata de tu mundo, de cómo está cambiando para ti, y de lo que puedes ganar con ello. Es difícil nombrar a un sector o a una institución —anunciantes, compañías aéreas, minoristas, fabricantes de automó-

viles, concesionarios de automóviles, productos de consumo, marcas, empresas de informática, diseñadores de moda, compañías telefónicas, operadores de cable, candidatos políticos, líderes gubernamentales, profesores universitarios, etc.— que no debería estar preguntándose: ¿Qué haría Google?

Te ayudaré a responder a esta pregunta en la siguiente sección de este libro, interpretando la sabiduría de Google como un conjunto de reglas para vivir y hacer negocios en cualquier sector de la sociedad. Luego, en la siguiente parte, voy a ilustrar cómo estas leyes pueden ser aplicadas en muchas empresas, industrias e instituciones, analizando cada una como un ejercicio para pensar y actuar de manera diferente. Por último, quiero examinar cómo el pensamiento de Google está afectando a nuestras vidas y al futuro de la generación Google. Empezaremos examinando la nueva estructura de poder en nuestra economía y en nuestra sociedad, donde nosotros, las personas, nos encontramos de repente al mando de la situación, potenciados por Google.

Si Google mandara

I

Una nueva relación

Entréganos el control y nosotros lo utilizaremos

Antes de entrar a hablar sobre las leyes de Google, permitidme que empiece por explicaros mi propia primera regla que he aprendido en Internet:

«Entréganos el control y nosotros lo utilizaremos. No lo hagáis y nos perderéis».

Esta es la regla fundamental de la nueva era. Antes, los más poderosos –las empresas, las instituciones y los gobiernos– creían poseer el control y, de hecho, lo tenían. Pero eso ya no es así. Ahora Internet nos permite hablar al mundo, organizarnos a nosotros mismos, encontrar y difundir información, desafiar la vieja manera de hacer las cosas, retomar el control.

Por supuesto, nosotros queremos tener el control. ¿Cuándo no has querido ser dueño de tu trabajo, tu negocio, tu casa, tu tiempo y tu dinero? Es tu vida. ¿Por qué ibas a aceptar ceder el control a otro si no fuera porque no tuvieras más remedio? Y una vez perdido, ¿no lo querrías recuperarlo si tuvieras la oportunidad de hacerlo? Esa delegación del control es la razón por la que nos enfadamos tanto cuando nos hacen esperar en un servicio de atención al cliente telefónico o tenemos que esperar a que un técnico venga a nuestra casa a instalarnos algún producto. Es por estas cosas por las que arremetemos, ahora que podemos, en Internet, contra las empresas. Pero es por ese mismo motivo por el que, cuando somos tratados con respeto y nos dan el control, como clientes podemos ser también sorprendentemente generosos y útiles.

Muchos buenos libros han aplaudido el nacimiento de este nuevo y poderoso consumidor. En este libro nos preguntamos: ¿Qué deberíamos hacer ahora? ¿Cómo, este traspaso de poder, cambia la mane-

ra de trabajar de las empresas, las instituciones y los directivos? ¿Cómo sobreviviremos? ¿Cómo podemos beneficiarnos? La respuesta, la primera y más importante de este libro es: las empresas deben aprender que ellas pueden ser mejores cuando ceden el control a sus clientes. Danos el control, y lo utilizaremos, y tú ganarás.

El infierno de Dell

He aquí un caso de la «primera ley Jarvis» relacionado conmigo y la compañía de ordenadores Dell. Pero la historia no es sobre mí, un cliente enfadado. Es sobre cómo Dell se transformó por sí misma de la peor a la mejor compañía en la historia de la atención al cliente. Dell pasó de ser lo que no debe ser una empresa a ser un modelo a seguir.

Después de dejar mi empleo de ejecutivo en una empresa de medios de comunicación, tuve que comprarme un nuevo ordenador portátil. Me compré un Dell porque no era caro y porque el servicio al cliente de Dell tenía una buena reputación. Para asegurarme, pagué un extra para disponer del servicio técnico a domicilio.

Desde el primer momento que encendí el ordenador tuve problemas. Os voy a ahorrar los detalles de mi odisea con el portátil. Será suficiente decirlos que el ordenador tenía una serie de errores que traté de arreglar mil veces pasando largas horas al teléfono con servicios de atención al cliente externalizados en países lejanos.

A pesar de haber pagado un suplemento para contar con el servicio técnico a domicilio, tuve que enviar el portátil para que lo arreglaran. Y solo para acabar encontrando un nuevo error cuando me lo devolvieron. Cada vez que me atrevía a contactar con Dell, tenía que empezar por explicarles toda la historia desde el principio. Nunca hacía ningún progreso. Era desesperante.

Finalmente, frustrado y sin esperanzas, fui a mi blog en junio de 2005 y escribí un post bajo el titular «*Dell sucks*».¹ No es tan divertido como pueda parecer, porque si buscas ahora en Google cualquier marca con la palabra *sucks*, encuentras un montón de opiniones de

1 «Dell apesta».

los consumidores. Quería añadir la mía a la «sabiduría de las multitudes», ahora que Google lo hace posible. Quería advertir al próximo potencial cliente que fuera lo suficientemente inteligente para buscar en Google las palabra *Dell sucks*, antes de apretar el botón de compra (que es lo que yo debería haber hecho antes, ya que la información estaba ahí, en Google. Todo lo que debería haber hecho es preguntar).

Había ya varios millones de resultados para *Dell sucks*. La mía era sólo una más. No creía que podría solucionar mi problema de esa manera. Nunca hubiera imaginado lo que vino después. Pero me sirvió para desahogarme y sentirme mejor.

Si hubiera sabido que mi post haría estallar un movimiento y una avalancha de comentarios, hubiera sido más comedido con mis palabras. Pero, mira, estaba muy enfadado. Esto es lo que publiqué:

Acabo de comprar un nuevo portátil Dell y he pagado una fortuna por cuatro años de servicio técnico a domicilio.

La máquina es una patata y el servicio es un fraude.

Tengo todo tipo de problemas con el hardware: se recalienta, la red no funciona y el poder de procesamiento es insuficiente, se asfixia. Es una patata.

Pero lo que realmente me irrita es que si envían a alguien a mi casa –que he pagado– y éste no tiene los componentes necesarios, tengo que enviar la máquina y perderla durante 7-10 días –más todo el tiempo que llevo ya perdido con este asunto. Así que tengo una nueva máquina y pagué para que ellos VINIERAN A ARREGLARLA A MI CASA, y no lo han hecho y la he perdido durante dos semanas.

DELL APESTA. DELL MIENTE. Pon esto en Google y hazlo desaparecer, Dell.

Entonces, sucedió algo increíble. Al principio, algunos, después, una docena, cientos y, finalmente, miles de personas protestaban y exclamaban: «¿Pero qué estás diciendo?». Dejaron comentarios en mi blog, empezaron a escribir artículos en los suyos, me enlazaron, difundieron mi caso a miles de personas, quizá millones, y expandieron el club de los antifan de Dell. Me escribieron explicándome sus

tristes historias con todo lujo de detalles e incluso hoy algunos siguen enviándome correos electrónicos.

La historia tomó vida propia a medida que los enlaces llevaban a más enlaces, y a una discusión más amplia acerca de los blogs, los consumidores y las empresas. Como bloggers, decidimos que esto era una prueba: ¿Leía Dell blogs? ¿Estaba escuchando realmente? El columnista de tecnología del *Houston Chronicle*, Dwight Silverman, hizo lo que hacen los reporteros: llamó a Dell para preguntar cuál era la política de la empresa respecto a los blogs. «Mirar y no tocar», fue la respuesta oficial. «Si los clientes quieren hablar a Dell», dijo el portavoz de la firma, «deben hacerlo a través de la página web de la empresa y en sus términos». Pero los clientes de Dell ya estaban hablando de Dell lejos de su web corporativa, de su control y de sus propios términos.

Rápidamente mi post empezó a aparecer de manera progresiva en una posición cada vez más alta en los resultados de las búsquedas de Google por la palabra «Dell», llegando a la codiciada primera página de resultados, y sólo a varios puestos por debajo del enlace a la página web de Dell. La conversación sobre mi entrada en mi blog empezaba a dañar a la marca Dell.

Para entonces, los signos vitales de Dell empezaron a fallar. Los ratios de satisfacción de los clientes de Dell empezaron a descender. Los resultados de la actividad empezaron a defraudar a los analistas. El precio de la acción cayó en picado, hasta llegar finalmente a la mitad de su valor desde que toda esta historia empezó. Eso no fue sólo culpa mía. De verdad. A pesar de que muchos me han reconocido el mérito o me culparon de ello, no es cierto. Todo lo que hice fue escribir una entrada en el blog que se convirtió en el punto de encuentro para muchos de los frustrados clientes de Dell. Lo que hicieron fue ponerse a mi lado blandiendo rastrillos y antorchas, reunidos por la fuerza de la red, los blogs y Google. Era la gente, no yo, quien debía haber sido atendida por la empresa, por los analistas y los reporteros que cubrían el asunto. Ellos hubieran explicado la verdadera historia de lo que le estaba sucediendo a Dell.

Dos meses después de que mi infierno con Dell empezara, en agosto de 2005, *BusinessWeek* contó la historia en la edición impresa. Bajo el titular «*Dell: In the bloghouse*», la revista publicó:

En los círculos de la industria del PC se dice que el servicio al cliente de Dell está fallando, una denuncia que se ha visto reforzada, el pasado 16 de agosto, por un estudio de la Universidad de Michigan que mostraba un descenso en la satisfacción de los clientes desde hace un año. Por eso, lo último que necesitaba Dell es que alguien convirtiera la cuestión del servicio al cliente en un tema de debate público.

Entrad en el blog de Jeff Jarvis.

Por aquel entonces conseguí que me devolvieran el dinero de mi portátil, a pesar de que no fue como resultado a las entradas de mi blog. Envié un correo electrónico al máximo responsable de marketing de la compañía y, por alguna irónica razón, también responsable ético. La amable y paciente señora cuyo trabajo es escuchar a los furiosos clientes contactó conmigo para ofrecerme su ayuda después de que se lo pidiera el vicepresidente de la compañía. Me llamó al móvil justo en el momento en que estaba en una tienda a punto de comprarme mi Mac. Me ofreció cambiar mi portátil por uno nuevo. Le dije que había perdido la confianza en los productos y servicios de la marca y que solo quería que me devolvieran mi dinero. Y lo hicieron.

Aquel agosto devolví la máquina en cuestión y pensé que mi odisea con Dell había finalizado. En lo que pensaba que era el episodio final de un vodevil, escribí en mi blog una carta abierta al Michael Dell ofreciendo mis sinceros y útiles consejos sobre blogueros y clientes, quiénes son, cada vez más, la misma cosa.

La satisfacción de tus clientes está cayendo en picado, tu cuota de mercado se reduce, y el precio de tus acciones desciende.

Permíteme darte algunas indicaciones sobre el porqué ocurre esto desde la perspectiva de un cliente... La historia es que un cupón de descuento me llevó a comprar un portátil Dell, pero el producto era un fraude, y tu servicio al cliente, un desastre.

Estoy escribiendo esto desde un Apple PowerBook. También he comprado dos ordenadores Apple más para mi casa.

Pero tú no sólo has perdido tres ventas y a mí como cliente.

Hoy, cuando tú pierdes un cliente, no pierdes sólo al cliente, sino que te arriesgas a perder a los amigos de ese cliente. Y gracias a Internet y a los blogs, y a los servicios de valoración online de productos, tus clientes tienen un montón de amigos alrededor del mundo.

Le conté que mis compañeros clientes habían metido baza con sus quejas. Le sugerí que tuviera a becarios –mejor aún, vicepresidentes– leyendo lo que la gente estaba diciendo sobre su empresa en la blogosfera. También mencioné el momento en el que la prensa se hizo eco de lo sucedido, incluyendo a *BusinessWeek* que había recogido la historia.

Mofándose de los propios anuncios publicitarios de Dell, la revista *Fast Company* convirtió las quejas online de los clientes en una expresión: «¡Has picado! Dell te ha engañado»². Pero la historia que más me gusta, que conté en mi carta abierta, es la de Rick Segal, un bloguero inversor de Toronto. Segal estaba sentado junto a un par de cajeras en un banco y les oyó comentar mi culebrón:

Mujer 1: Iba a comprar un Dell, pero, ¿has oído la historia de Jeff Jarvis y el infierno por el que está pasando con ellos?

Mujer 2: Sí, lo sé, el chico del Departamento de Sistemas me lo ha contado...

Segal tuvo su propio consejo para Dell a tener en cuenta: «Mucha gente (¿también Dell?) considera que gran parte de las personas normales, las masas, no leen realmente blogs; por tanto, no creen necesario hacer nada al respecto cuando algo sucede. Craso error».

Mi consejo para Dell continuaba con cuatro simples puntos:

² La frase original es *You got Dell'd*, asociando la marca Dell a un adjetivo negativo sinónimo de timo o fraude.

1. Lee blogs. Ve a Technorati, Icerocket, Google, Bloglines, Pub-sub [un motor de búsqueda para blogs] y busca Dell y lee lo que dicen acerca de ti. Sácate de la cabeza que se trata solamente de «blogueros», extrañas criaturas diciendo tonterías. Ellos son consumidores, tu mercado, tus clientes, si tienes suerte. Ellos son personas. Seguramente gastas una fortuna en investigación de mercado, en encuestas y grupos focales y *think tanks* para averiguar lo que la gente está pensando. En los blogs te lo dirán gratis. Todo lo que tienes que hacer es leerlos. Todo lo que tienes que hacer es escuchar.
2. Habla con tus consumidores. Uno de tus ejecutivos dijo que aplicáis con los blogs una política de «mirar pero no tocar». Qué insultante resulta: ¿Ignoras a tus consumidores? ¿Actúas como si no estuviéramos aquí? ¿Cómo te sentirías si hubieses dado a alguien miles de dólares y ahora te ignorara? No estás acostumbrado a ser tratado de esa manera. Nosotros tampoco. Es simplemente de mala educación. A estos blogueros les importa lo suficiente como para hablar sobre tus productos, servicios y marcas. Lo menos que puedes hacer es participar y unirse a la conversación. Aprenderás más que con lo que cualquier *think tank* pueda decirte sobre lo que el mercado piensa de tus productos. Pero puedes dar un paso más: pregúntale a tus consumidores lo que ellos creen que tú deberías hacer. Acabarás con mejores productos y harás un mejor trabajo de venta a clientes más satisfechos, que pueden incluso ayudarse los unos a los otros, si tú se lo permites. Es un buen negocio, señores.
3. Publica un blog. Si Microsoft y Sun, e incluso GM, fercapitalismsake, pueden tener a sus más inteligentes [ejecutivos] publicando blogs, ¿por qué no puedes hacerlo tú también? O la mejor pregunta: ¿Por qué? ¿Porque es una moda? No. ¿Porque te hará «guay» a los ojos de tus hijos? No. Publica un blog, para mostrar que estás abierto y no temes –al contrario, estás entusiasmado– involucrar a tus consumidores frente a frente.
4. Escucha toda la mala prensa y tu mala reputación en los blogs y la insatisfacción de los consumidores, la caída de precios de las acciones y el fracaso de tu estrategia de precios bajos y utiliza ese blog para admitir que tienes un problema. A continuación, muéstranos cómo vas a mejorar la calidad y déjanos ayudarte. Haz mejores ordenadores y contrata a personas de servicio al cliente que verdaderamente sirvan a los clientes.

«Si te unes a la conversación que tus clientes están teniendo contigo –concluía– no será demasiado tarde para ti.» Al final hubo más de seiscientos comentarios sólo a este último post, muchos de ellos de clientes de Dell. Uno decía: «No sabía que Dell había bajado tanto en lo que se refiere a su calidad. Hace unos años, aún estaría errado. La moraleja de este asunto es muy importante para los consumidores.»

Y eso fue todo, o eso pensé en aquel momento. Ocho meses después, en abril de 2006, Dell empezó a hacer todo aquello que yo le había sugerido y lo que otros le habían aconsejado que sería caro y poco práctico: la empresa dedicó técnicos de sus equipos para que se pusieran en contacto con los blogueros que tenían quejas, ofreciéndose para solucionar sus problemas de una vez por todas. Adivina qué pasó: cuando los técnicos arreglaron los problemas de los blogueros, Dell fue recompensado con un montón de comentarios positivos en la blogosfera. Las malas relaciones públicas se volvieron buenas. Dell descubrió que, al contrario de lo que los escépticos creían, estas conversaciones directas con los consumidores eran una forma eficiente de aprender de los problemas y ser capaces de solventarlos.

Aquel mes de julio, Dell empezó su propio blog, Direct2Dell. Tuvo unos inicios algo moviditos, autopromociándose y no atendiendo a los muchos elefantes que había en la habitación. Pero, después de algunas semanas, uno de los directivos de la compañía que era también bloguero, Lionel Menchaca, empezó a entrar en la conversación con una apabullante sinceridad y apertura, enlazando, respondiendo a los críticos y comprometiéndose: «Aquí detrás hay gente real y estamos escuchando.» Públicamente discutió el caso de un ordenador cuya batería explotó y se incendió de manera espectacular. Sus fotos fueron difundidas por la Red, lo que provocó devoluciones que también afectaron a otras empresas de ordenadores.

Menchaca trajo a otros directivos de la empresa para que fueran interrogados por los clientes acerca del diseño de los productos, el comercio online, y sí, también sobre el servicio al cliente. La compañía dedicó a una parte de su plantilla a leer blogs y comentarios sobre ella. Luego hizo posible que los clientes pudieran valorar y comentar sus productos –positiva y negativamente– en la propia página web

de Dell. Dell estaba escuchando y estaba hablando con una nueva y creíble voz humana.

En febrero de 2007, Michael Dell ordenó el lanzamiento de IdeaStorm, un sitio donde los clientes podían decir a Dell cómo debía actuar, discutir y votar las ideas favoritas de la comunidad de clientes. La compañía no sólo escuchó, sino que también actuó. Los clientes querían que Dell hiciera ordenadores con el sistema operativo abierto Linux en vez del Windows de Microsoft. La gente de Dell temía la aparición de algunos problemas, que podrían surgir al enfrentar dos versiones de diferentes sistemas operativos. Le preocupaba el servicio técnico del nuevo sistema operativo, pero los clientes insistieron en la existencia de una comunidad de usuarios para hacerse cargo de los problemas.

Dell vende hoy ordenadores con el sistema operativo Linux. Más adelante, en una entrevista, Michael Dell admitió que vender ordenadores con Linux no era quizás un gran negocio, pero que era un gesto simbólico importante, el signo de una nueva relación entre la compañía y sus clientes.

No digo que sea mío el mérito de la transformación de Dell, pero simplemente quiero hacer notar que Dell estaba haciendo todo aquello que yo le había aconsejado en mi carta abierta: leer y responder a blogueros, que la compañía publicara un blog por sí misma, hacer a los consumidores capaces de decir a la compañía qué debía hacer y llevarlo a cabo. Así que tengo que dar el mérito a Dell: ahora sí que estaba en el buen camino. Dell se había unido a la conversación.

En el siguiente mes de abril coincidí con el bloguero de Dell Menchaca, que había leído en mi blog que iba a Austin, a la sede de Dell para ofrecer allí una conferencia. Me invitó a tomar una cerveza con unos colegas. De camino al bar, Menchaca llamó a su madre y le dijo que iba a encontrarse con «aquél bloguero», Jeff Jarvis. Su respuesta fue: «¿Seguro que estarás bien, hijo?» Mi reputación me precedía. Pero el equipo de Dell vino totalmente desarmado, como yo también fui, y me convencieron de que realmente habían aprendido mucho de toda aquella tormenta blogosférica y que ahora lo estaban utilizando para construir una nueva relación con los clientes.

Durante el invierno de 2007 visité el cuartel general de Dell en Round Rock, en Texas, para entrevistar a Michael Dell para *Business-Week* y escuchar la historia del gran cambio de la compañía. En cuanto nos sentamos a hablar, Dell no fue demasiado afable; quizás era simplemente su carácter (es el típico estilo de altos directivos) o quizás el problema era yo (después de todo, yo era el chico que había provocado aquel infierno). Comenzó: «Hemos cometido errores, ¿no es cierto?» Continuó la confesión del consejero delegado: «Hay que ir a la raíz de la causa y encontrar la manera de resolver los problemas para que no aparezcan de nuevo.»

Pero con el tiempo, Dell comenzó a sonar como un bloguero en sí mismo. Bien podría haber tenido mi primera ley grabada en bronce en su escritorio. «Hay un montón de lecciones que las empresas tienen que aprender», me dijo. «La manera más sencilla de entender esto es que estas conversaciones van a ocurrir, te gusten o no. ¿De acuerdo? Pues, entonces, dime, ¿quieres formar parte de ello? Mi argumento es que definitivamente debes hacerlo. Puedes aprender mucho de ello. Y tú puedes ser una mejor empresa si escuchas y te involucras en la conversación.»

Por supuesto, la compañía hizo mucho más que abrir un blog para solucionar el problema. Dell invirtió ciento cincuenta millones de dólares en 2007 para reforzar sus criticados centros de atención al cliente. Dick Hunter, antiguo responsable de fabricación, dejó su jubilación de lado para liderar el servicio al cliente y traer a esta área el celo que aplicaba en la fabricación a la gestión y la medición de resultados.

La empresa había valorado a sus empleados del centro por el tiempo de gestión de una llamada, pero Hunter se dio cuenta de que este indicador sólo les llevó a transferir llamadas, a deshacerse de los clientes que se quejaban y a pasarse los problemas de unos a otros.

Los clientes tenían un 45% de posibilidades de que su llamada fuera transferida, Hunter redujo ese porcentaje a un 18%. Más terrible todavía era el hecho de que siete mil de los cuatrocientos mil clientes que llamaban cada semana habían sido transferidos siete o más veces.

En vez de medir el tiempo de gestión por llamada, Hunter empezó a medir los minutos en los que se solucionaba el problema. La resolución en una sola llamada fue el objetivo que se propuso. Implantó un programa piloto para alcanzar a cinco mil neoyorquinos (si puedes hacerlo con ellos...) seleccionados antes de que tuvieran problemas, esperando sustituir a los cuñados y demás familiares por expertos de Dell, como sus consejeros de confianza. Él insistió a la compañía que ésta podía llegar a tener relaciones directas con al menos la mitad de sus veinte millones de clientes.

Al mismo tiempo, los técnicos se encargaban de contactar a los blogueros para solucionar sus problemas. Poco a poco, empecé a ver los post de los blogueros maravillados cuando publicaban alguna queja en su blog, y eso llevaba a que Dell les contactara y solucionara el problema. Adam Kalsey publicó en su entrada sobre unos problemas al reinstalar el sistema operativo de Microsoft en un viejo Dell, y recibió un comentario de Brad, un cliente defensor de Dell, que le ayudó a solucionarlo. Kalsey publicó en su blog: «Había oído por Jarvis que Dell estaba trabajando para revertir la imagen de su servicio al cliente. Es obvio que están trabajando duro para ir mucho más allá. Hace un año, recomendé a un cliente no comprar hardware Dell (aunque lo hizo igualmente). Ahora, en cambio, no se me ocurriría aconsejar otra cosa. Gran trabajo el de Dell y Brad.»

Pregunté al equipo de Dell si este enfoque de arreglar los problemas blog por blog era eficaz. Ellos insistieron en que sí lo era. Cuando un bloguero les explicaba sus problemas, los técnicos podían abordar bien la cuestión. Ambos, tanto el cliente como la compañía, ahorran tiempo y dinero en teléfono.

La reputación de Dell en la red dio un vuelco. Después de haber empezado el programa, en cálculos de Dell, los comentarios públicos negativos cayeron del 49 al 22%. Esto es, la mitad de los post que mencionaban a Dell eran antes negativos; después, sin embargo, sólo una quinta parte lo era.

Hay muchas lecciones que aprender de la saga de Dell: el peligro de una multitud formándose alrededor tuyo en un instante si tratas mal a tus clientes, los beneficios de colaborar con ellos, su generosi-

dad como base de una nueva relación –volveremos a todos estos temas en los siguientes capítulos. Pero el primero para Dell es: a pesar de que siempre se ha dicho que el cliente siempre tiene la razón y que el cliente es el que manda, ahora realmente es así. El cliente tiene ahora el control. Y si el cliente no tiene el control, te espera un infierno.

Tu peor cliente es tu mejor amigo

Veamos ahora cómo vivir tu peor pesadilla –cuando la tormenta blogosférica te golpea– y cómo aprender de Dell a sobrevivir a la crisis y salir lo mejor parado posible, construyendo una nueva relación con tus clientes y con tu público.

Empecemos en Google. Ve ahora allí y búscate a ti mismo –tu empresa, tus marcas, incluso tu propio nombre– y descubre que es lo que la gente está diciendo de ti. Si no lo has hecho todavía, haz la misma búsqueda en otros motores de búsqueda como Technorati, Icerocket y Blogpulse, además de YouTube, Twitter (una plataforma de microblogs) y Facebook (donde quizás encuentres grupos formados a favor o en contra de tu empresa).

Ahora responde a la gente.

No encargues la búsqueda y los posteriores contactos a un becario o a una empresa de relaciones públicas. Hazlo tú mismo. Busca a alguien que tenga un problema. Averigua más sobre él e implícate en la conversación. SoluCIÓNalo. Aprende de ello. Di a la gente aquello que has aprendido. Has tenido durante años intercambios de este tipo a través del correo electrónico, cartas o llamadas de teléfono. Pero ahora la conversación se dará en público. No tengas miedo. Es muy positivo.

Supongamos que encuentras a un cliente –llamémosle Jim– que tiene un problema con uno de tus productos, eWidget.com. Jim escribe en su blog que ha adquirido una mierda de producto y que el servicio es de pacotilla. No puede devolverlo. La garantía no le sirve y declara en su blog que a ti, tus clientes, te importan un carajo.

Ahora imagina todo lo que esos Jims enfadados pueden hacer online. Jim puede quejarse en su blog y empezar una web dedicada exclu-

sivamente a los problemas que da tu producto, llamada fWidget.com. Tan pronto como publique sus primeras líneas, empezará una cuenta atrás en la que él y sus lectores se preguntarán cuánto tiempo vas a tardar en darte cuenta y a empezar actuar.

Jim compartirá en su blog la conversación que tenga con tu empresa, relatando cada llamada –incluyendo la duración y el coste de la llamada–, cada cuestionario rellenado y cada uno de los correos electrónicos automáticos recibidos.

Colgará los audios de las llamadas, alternándolos con cortes de voz de tus anuncios donde dices que sus problemas son importantes para ti. Para difundir el problema dejará mensajes en otros blogs relacionados y escribirá críticas en foros y en las valoraciones de tus productos en Amazon. Podrá también colgar un vídeo en YouTube parodiando tus anuncios. Para colmo, si es divertido, se difundirá muy fácilmente por la red en poco tiempo. Publicará un listado automático de webs que le han enlazado, siendo esto una manera de reunir el movimiento de gente con un objetivo o causa en la Red.

Jim podrá movilizar a otros clientes descontentos para que hagan fotos de los productos estropeados en Flickr. Podrá crear un grupo en Facebook dedicado a quejarse sobre tu producto. Cuando Jim encuentre una audiencia para su propósito, su web fwidget.com emergerá a los primeros puestos en las páginas de resultados de Google. Lo que estará haciendo ahora Jim es competir en la definición de tu marca. Aunque creas que el asunto no puede empeorar, lo hará cuando un periodista llame a tu empresa preguntando por tu producto. Incluso si tu «no escuchas» la conversación sobre tu marca y tus productos, periodistas y clientes sí que lo harán. Si pensabas que el problema no era público, ten por seguro que ahora sí que lo será.

¿Qué vas hacer ahora? ¿Echar a correr? ¿Esconderte? ¿Demandarle a los tribunales? ¿Aumentar tu gasto en publicidad? ¿Contratar a una empresa de relaciones públicas para que hagan «algo» con el problema? ¿Esperar a que todo simplemente pase? Puedes intentar todas esas cosas, pero no mejorarás el asunto. Tus clientes saben donde estás, no puedes esconderte de ellos. Todo lo que tú y tus empleados hacéis es observado y hecho público al instante. Tienes una oportu-

nidad de hacer las cosas bien, de rescatarte a ti mismo. ¿Qué es lo que vas a hacer?

Si yo estuviera en tu lugar, escribiría un correo electrónico a Jim. Sí, él ha dicho cosas horribles sobre tu producto. Piensas que es un quejica poco razonable. Quizá temas que todo lo que digas pueda ser utilizado en tu contra delante de la opinión pública –y es verdad. Odias la idea de perder el control del mensaje y la conversación. Pero recuerda: cuando cedes el control a los otros, tú empiezas a ganar.

Di a Jim que quieres entender el problema y solucionarlo, y que, además, estás agradecido por su ayuda. Él está ayudándote. Él podría simplemente haber dejado de ser tu cliente. Sin embargo, te está diciendo qué es lo que no funcionó y cómo arreglarlo. Ten en cuenta que si tus empleados hubieran escuchado, las cosas no habrían llegado tan lejos. Es una reacción en cadena que se dio porque Jim se encontró con su problema enfrente de un muro de ladrillos con el nombre de tu marca en él.

Jim desea sentirse bien con tu producto; por eso lo compró. Personalmente, intentaría sacar todo lo posible del conocimiento, la experiencia y la perspectiva del cliente sobre la situación. Si lo haces así, no sólo aprenderás, sino que también Jim valorará que le estés escuchando. Finalmente, animaría a Jim a escribir sobre nuestra conversión y a hacerla pública. ¡Ah, sí, y le enviaría a su casa algunos de tus productos gratis!

Ahora viene la parte más difícil. Tienes una empresa y una reputación por los suelos; de lo contrario, esta tormenta no habría sucedido. Nadie dio importancia a un tal Jim, lo que significa que tu empresa no protegió su cultura empresarial, la marca y vuestro negocio en sí mismo. Llamaría a todos los empleados y proyectaría el blog de Jim para que todos lo viesen. Algunos ejecutivos dirán que el producto de Jim estaba fuera de garantía, que llamó cuando era de noche en la India –lugar donde se encuentra externalizado el servicio telefónico al cliente–, que no leyó bien las instrucciones o que simplemente es un quejica. Pero si Jim hubiera sido simplemente un llorica solitario ninguna multitud se hubiera movilizó a su alrededor. Su mensaje sonó verídico y creíble a muchos otros clientes.

Algunos ejecutivos actuarán por reflejos: contratarán a consultores, harán apariciones en medios de comunicación, actualizarán la página web. Ignóralos. Es el momento de llevar a cabo acciones diferentes.

Empieza dedicando a esos ejecutivos a realizar las búsquedas que tu ya hiciste. Que asignen a la mejor gente –la de más talento, la de trato más agradable– de la empresa para que solucionen cada problema que encuentren. Que reparen, cambien el producto o devuelvan el dinero: lo que cada cliente desee. Con toda seguridad, el coste será más bajo que el daño que haría a vuestra reputación otra tempestad de clientes descontentos.

Acto seguido, te recomiendo abrir un blog en el que, de una forma abierta y transparente, compartas los problemas y las soluciones a medida que se vayan sucediendo. No encuentro inconveniente para que sea el propio director general quien establezca conversaciones directas con el público. ¿Por qué temer a tus propios clientes? Con este ejemplo, otros empleados se atreverán a entrar en la conversación y aprenderán de ella. Esto contribuirá mucho más a cambiar la cultura de la empresa –para hacerla, finalmente, centrada en el cliente– que una docena de consultores o millones de impactos publicitarios. Y por supuesto, en la primera entrada del blog no te olvides de mencionar a Jim y de agradecerle su ayuda.

Tu mejor cliente es tu socio

Jim, que ya no está enfadado, les contará a sus amigos blogueros la historia de tu cambio. Después de haber sido escuchado, compartirá más ideas sobre cómo mejorar tu producto y tu empresa. A Jim le importa, él no es el enemigo. Él es un cliente, incluso vuestro abogado, vuestro amigo. El reto ahora –y la oportunidad– es abrir la puerta a otros clientes como Jim. El reto paralelo es, a su vez, reorganizar y reorientar cada división de la empresa –diseño, producción, marketing, ventas, servicio al cliente– alrededor de esta nueva relación con las personas que tú solías llamar «clientes» pero que ahora puedes transformar en «socios».

Centrar esta nueva relación solamente en un departamento –como el del servicio al cliente o el de marketing– no funciona. La

externalización en algún experto en comunicación de crisis o en una agencia de publicidad hará de los problemas algo mucho peor. Tienes que transformar tu relación con tu público en cada uno de los departamentos de la empresa. En esta nueva relación, esta asociación con los clientes debe tratar a las empresas *business-to-business*, las campañas políticas, los gobiernos, las universidades, las organizaciones caritativas, las instituciones o las empresas.

Para empezar, sigue el ejemplo de Dell: abre un blog, interactúa con los blogueros, posibilita que tus clientes puedan criticar y valorar tus productos, compartir ideas. Implícalos en la génesis de un producto, incluso en tu proceso de diseño (una idea que retomaremos en otro capítulo, «El automóvil Google»). En este caso hipotético, ¿por qué no tomar el diseño de tu producto y hacerlo público? Abre todos los procesos de producción: investigación, informes, necesidades, conceptos de diseño, bocetos, especificaciones, nuevas ideas. etc. Lánzate a ello, inténtalo. ¿Qué puedes perder? Supongo que tus detractores y competidores dirán que tu producto es tan problemático que estás desesperado para hacer algo así. Pero eso no ocurrirá si tus clientes se unen a este proceso; añadirán valor al producto y lo harán suyo. Entonces podrás decir: quien ríe el último, ríe mejor.

Puedes extender esta nueva relación de muchas maneras, invitando a los clientes a dar su apoyo, incluso *márketing*, y quizá convirtiendo tu empresa en una plataforma para tus clientes que les sirva para construir sus propias compañías. A lo largo de este libro volveremos con frecuencia al tema de las relaciones. Y esto es así porque la gran fuerza transformadora que ha traído Internet tiene poco que ver con la tecnología, los medios e incluso los negocios. El verdadero cambio viene de las personas y su nueva capacidad de conectarse y vincularse. La clave son ahora las relaciones.