

NUEVOS PERFILES DE USO DE LAS TIC: EL CLIENTE COMO PROTAGONISTA

Enrique Dans
IE Business School

RESUMEN: La extensión del uso de Internet a gran velocidad, unida al desarrollo y popularización de herramientas sencillas de publicación y a nuevos patrones de uso han dado lugar a un enorme cambio en la fisonomía de la red, un cambio que tiene importantes consecuencias para todos los actores implicados. Para empresas e instituciones, esto implica pasar de un escenario en el que las relaciones con los clientes se daban en un entorno relativamente controlado, a uno en el que el cliente puede comunicar su satisfacción o insatisfacción con un nivel de visibilidad que anteriormente solo se podía alcanzar teniendo acceso a los medios de comunicación. En el nuevo escenario, cada cliente puede ser un medio de comunicación, algo que trastoca completamente el concepto de relación con el cliente.

INTRODUCCIÓN:

La historia de la red se caracteriza por velocidades absolutamente vertiginosas. Hace diez o quince años, la red ya existía, pero tenía una fisonomía completamente diferente a la que experimentamos hoy. Internet, desarrollado a partir de aquel proyecto original de ARPA que intentaba unir ordenadores en una red robusta ante la posible destrucción de partes importantes de la misma, había evolucionado como resultado de superponer las pautas de conducta de sus usuarios sobre las muy escasas limitaciones de la infraestructura y el protocolo. Pero las pautas de conducta de los usuarios estaban ahí, como reflejo de un inmenso acervo cultural acumulado a lo largo de siglos de historia universal: todos los medios de comunicación social anteriores a Internet habían evolucionado hacia la unidireccionalidad. La imprenta, la radio o la televisión eran medios en los que el acceso estaba perfectamente regulado o resultaba imposiblemente caro, fuera del alcance de los particulares, medios en los que la comunicación tenía lugar de manera completamente asimétrica, desde un editor hasta unos oyentes. El canal de subida, el desarrollado e sentido contrario al habitual, estaba severamente restringido o resultaba técnicamente imposible.

Internet planteaba, por su diseño y protocolo, una realidad diferente. Cualquiera podía ser un nodo en la red, y distribuir a través de ella un mensaje o información con la única condición de hacerlo mediante un determinado protocolo, que además era abierto y accesible a cualquiera. El desarrollo de la primera aplicación considerada *killer-application* en Internet, el correo electrónico, puso de manifiesto la liberalidad de su uso y lo

conveniente de su balance síncrono/asíncrono: al alcance de cualquiera que tuviese un ordenador y supiese manejar unos cuantos comandos. Pero el avance de Internet y, sobre todo, la llegada de la Web de la mano de Tim Berners-Lee en 1991, dieron lugar a un importantísimo cambio: el paso de una interacción protagonizada por el teclado y la línea de comando, a un modelo fundamentado sobre el ratón y el hipervínculo, infinitamente más intuitivo. Este factor, unido al avance del navegador con la evolución de Mosaic hacia Netscape y la salida a bolsa de esta última en 1995, resultó fundamental en la caída de las barreras de entrada que determinaron el comienzo de la adopción masiva de Internet.

LA IRRUPCIÓN DE LA WEB 2.0:

Durante la década de los 90, Internet creció un 100% anual, con períodos de crecimiento explosivo en 1996 y 1997. Sin embargo, la gran mayoría de la actividad que tenía lugar en su seno era la protagonizada por usuarios que seguían un patrón de uso unidireccional y completamente asimétrico: utilizaban el ratón para pasar de un sitio web a otro exactamente igual que usaban un mando a distancia para cambiar de canal en una televisión. Por un lado, décadas de uso televisivo les habían adiestrado en un patrón de atención unidireccional, el de obtener información de un dispositivo mediante una petición. Por otro, el camino contrario, el de interactuar con el dispositivo para convertirse en productores de información, únicamente estaba disponible para aquellos con conocimientos de herramientas como lenguajes de programación y herramientas de publicación que, a pesar de no ser especialmente sofisticados, no se hallaban dentro del conocimiento habitual de los usuarios. Para poder convertirse en emisor, en proveedor de información en la red, un usuario tenía que no solamente manejar estas herramientas, sino que saber dimensionar y gestionar además un servidor, algo que decididamente no estaba al alcance de cualquiera. En la web del año 1996, ya dentro de la fase de crecimiento explosivo, hablábamos de aproximadamente cuarenta y cinco millones de usuarios navegando alrededor de unos doscientos cincuenta mil sitios web, y la inmensa mayoría se limitaban a hacer clic para pasar de un sitio a otro. El nivel de interacción con los contenidos era muy bajo, reducido prácticamente a lugares como los foros, en los que el nivel de visibilidad era bastante limitada a medida que se enterraban los contenidos antiguos. Los contenidos de la web, en esa época, estaban creados por personas con conocimientos técnicos, los denominados *webmasters*, o por las empresas que los tenían en su nómina.

A medida que pasan los años, el crecimiento en número de usuarios continúa, pero se experimenta además un cambio más importante: empiezan a aparecer herramientas que, con procedimientos simples al alcance de cualquiera, permiten establecer una presencia en la red y publicar contenidos. Hitos como el despegue de Geocities, la primera gran comunidad de páginas personales y, sobre todo, la adquisición de Pyra Labs, creadora de Blogger, por Google el 21 de Febrero de 2003, determinan un profundo cambio en la filosofía de la web: el usuario puede ahora, mediante el uso de herramientas sencillas que le proveen además de espacio de almacenamiento de manera habitualmente gratuita, crear sus propios contenidos y situarlos en la red. Las barreras de entrada para esta actividad descienden de una manera tan brusca, que en los años siguientes tiene lugar una importantísima proliferación de contenidos de todo tipo, hasta convertirse en el principal componente de la web. Así, en el año 2006 hablábamos ya de más de mil millones de usuarios - alrededor de una cuarta parte de la población del planeta - convertidos en usuarios de la web y separados únicamente por barreras lingüísticas; de

más de ochenta millones de sitios web con una densidad de páginas exponencialmente superior a la de hace tan solo diez años; y de un porcentaje de usuarios próximo a un tercio que, de manera habitual, subían sus propios contenidos a la red. Tres años después, en el momento de escribir estas líneas, el porcentaje de usuarios de la web que desarrollan este tipo de actividades de manera habitual supera, para determinados grupos de edad y países, el 90%. La norma general al preguntar, por ejemplo, a un quinceañero norteamericano, coreano o inglés qué está haciendo en la red en un momento dado es que responda que está subiendo fotografías a Fotolog o a Flickr, participando en una red social, escribiendo en un blog o subiendo un vídeo a YouTube. Algunos de estos ejemplos, de hecho, son sitios basados completamente en los contenidos generados por el usuario (*User Generated Content*, o UGC). El vídeo de los creadores de YouTube, Steve Chen y Chad Hurley, completamente histéricos agradeciendo a sus usuarios sus aportaciones el día que el sitio fue vendido a Google por 1.650 millones de dólares se ha convertido, en cierto sentido, en un auténtico icono que define una época.

Pero no son únicamente los contenidos lo que conforma la nueva red, sino también las relaciones que los unen a través de vínculos y los metadatos que los describen, conformando una auténtica inteligencia colectiva, un entramado de relaciones que cabalgan sobre las acciones de los usuarios y que, en muy poco tiempo, se convierte en el componente más importante de la red: si el Internet de la última década del del siglo XX contenía mayoritariamente contenido producido por empresas y medios, limitándose el contenido de los usuarios a lugares de escasa visibilidad como los foros, la web del siglo XXI es claramente la web de las personas, de los usuarios individuales.

UNA NUEVA COMUNICACIÓN:

El desarrollo de nuevas herramientas de comunicación al alcance de cualquiera llegó a la web como si fuera una auténtica explosión cámbrica: tras la aparición y popularización de los primeros blogs, empezamos a ver toda una pléyade de herramientas de todo tipo al servicio de la comunicación: redes sociales, microblogs, filtros sociales... Esta proliferación de herramientas provocó un importante cambio en la fisonomía de la red: de la noche a la mañana, las noticias ya no eran un contenido que simplemente se leía, sino que se comentaba, posteaba, vinculaba o reenviaba a los amigos. El periódico ya no era suficiente: los usuarios querían además la máquina de café, una capa social sobre la que proyectar los contenidos generados, o incluso que usar para generar contenidos.

A medida que los diferentes sitios en la web empiezan a adquirir funcionalidades sociales, empieza a delimitarse un algoritmo que los caracteriza de una manera casi constante: la distribución de la participación. Siguiendo un esquema original de Will Hill en los AT&T Labs y citado posteriormente por Jakob Nielsen, la desigualdad participativa se establece como la regla del 90:9:1, es decir: por cada persona que aporta contenido al sitio, nueve comentan o construyen sobre éste, y noventa simplemente observan, limitados a una experiencia unidireccional, los llamados *lurkers*. Esto provoca efectos de amplificación interesantes: los denominados “filtros sociales”, como Digg (o, en el caso de España, Menéame) son sitios que dependen de que sus miembros activos recopilen noticias que encuentran en la red, las reproduzcan parcialmente (título y pequeño resumen o *snippet*) en un repositorio de noticias pendientes, y las sometan a los votos y comentarios del resto de la comunidad, hasta que reciben un número de votos suficiente como para alcanzar la portada. En el momento en que alcanzan la portada, el multiplicador de atención que

reciben merced a los clics de los usuarios pasivos o *lurkers* es tan elevado, que provoca flujos de atención muy marcados hacia el lugar original donde se publicaron las noticias.

Una primera división, por tanto, responde a la intensidad participativa: para que un sitio triunfe, es necesario que capture a aquellos que están dispuestos a entregar un volumen determinado de trabajo que contribuye a la construcción del sitio: mientras los más activos (un 1%, siguiendo la *participation inequality*) están dispuestos a contribuir muy activamente al sitio, los siguientes en implicación (en torno a un 9%) se limitarán a comentar, a votar o a desarrollar tareas de baja intensidad, aunque pueden contribuir en gran medida al funcionamiento del sitio. Finalmente, el 90% restante se limitará a entregar su atención, traducida en forma de clics, que sin contribuir realmente a la construcción del sitio, sí aportan en cambio la mayor parte de la popularidad al mismo.

Es importante tener en cuenta que el perfil de un usuario no depende únicamente de sus características personales o sociodemográficas, sino también de las características del sitio web: una persona puede perfectamente ser un participante muy activo en un determinado sitio, y un perfecto *lurker* en muchos otros. La cuestión depende, por tanto, en gran medida, de la capacidad del sitio para hacer que los participantes activos se encuentren ante una ecuación que consideren justa: que obtengan en el sitio rendimientos adecuados en términos de visibilidad, reputación, sensación de pertenencia, utilidad, etc. como para sentirse inclinados a contribuir activamente al mismo. En términos de propiedad intelectual, el sitio debe evitar la “apropiación” de los contenidos aportados por los usuarios: las licencias de tipo abierto o copyleft son fundamentales para clarificar la propiedad de los contenidos en los sitios sociales. Los sitios que tratan de establecer una propiedad sobre los contenidos aportados por los usuarios mediante cláusulas abusivas en los términos de uso, acaban siendo objeto de rebeliones por parte de sus propios usuarios, como hemos podido ver recientemente en redes sociales como Facebook o Tuenti: aunque los sitios generaban un valor a sus usuarios, la ecuación de valor no se hallaba suficientemente compensada.

Una gran parte del aporte de valor de los usuarios a un sitio web puede producirse fuera del propio sitio. De hecho, algunas empresas han aprendido a rentabilizar la comunicación generada de esta manera: proporcionar a los usuarios contenidos de una manera amigable se convierte en una necesidad: las licencias abiertas, los vínculos permanentes que no caducan, y la ausencia de obstáculos, así como la existencia de repositorios que permitan, por ejemplo, encontrar fácilmente datos, imágenes, fotografías y logotipos, permiten una reutilización de los contenidos en blogs y medios externos, lo que redundará en una mayor relevancia y visibilidad en la web.

DINÁMICAS DE LA PARTICIPACIÓN:

Para las compañías, la nueva dinámica participativa de la web produce numerosos desajustes. La participación supone, en todos los casos, una pérdida de control de la imagen corporativa, que se ve de repente abocada a un manejo generalmente poco ortodoxo por parte de clientes y usuarios. Tras años y años de cuidadoso manejo de las relaciones externas y de la imagen corporativa, tras haber desarrollado mecanismos y departamentos para gestionarla, las empresas se encuentran en un entorno en el que el control es casi inexistente: todos, desde clientes descontentos hasta analistas y expertos, pueden hablar de la compañía, de sus productos o del color de su logotipo, en los

términos que deseen, y prácticamente al mismo nivel de visibilidad - al menos potencial - que poseen los medios de comunicación. Donde antes un responsable de comunicación corporativa podía manejar una agenda de entre diez y treinta periodistas de diversos tipos, en función del tamaño de los mercados, ahora debe enfrentarse a toda una masa de bloggers, participantes en foros y redes sociales completamente imposible de gestionar. Y en la que, además, tiende a predominar la negatividad: mientras una experiencia positiva con un producto es considerado “la norma”, un problema de cualquier tipo supone una “incidencia”, y es objeto inmediato de atención, a menudo en términos crueles.

Ante un escenario de este tipo, las reacciones de las compañías oscilan entre la indiferencia y la irritación. Al ir evolucionando, ambas opciones se demuestran completamente insostenibles: la indiferencia de muchas compañías se encuentra con “escándalos” mediáticos que acaban, en muchos casos, llegando a los medios a partir de una reacción de un cliente que, según los estándares convencionales de la comunicación corporativa, habría sido completamente inofensivo, pero que ahora, misteriosamente, se encuentra en posesión de un megáfono con el que airear sus - muchas veces razonables - quejas. La irritación, manifestada en reacciones convencionales de recurso a los abogados por difamación, resultan en algo todavía peor: además de suponer una judicialización innecesaria e injustificada de la conversación, chocan con resoluciones que demuestran que el cliente, en realidad, tenía todo el derecho a quejarse, y nada le impedía hacerlo en los términos que estimase oportunos. Por otro lado, el recurso a los tribunales es visto indefectiblemente como un caso de matonismo, que despierta inmediatas simpatías hacia la parte más débil.

Tras numerosos escándalos comunicativos originados en la web, algunas empresas empiezan a intentar manejar la comunicación de una manera diferente. Moverse en un mundo en el que todo cliente es potencialmente un medio de comunicación exige un reaprendizaje intenso, en el que se encuadra un manejo de relaciones mucho más llano, más próximo a genuinas conversaciones entre personas, algo que la mayoría de los departamentos de comunicación no saben hacer. Y además de intuición y diplomacia, exige conocer al detalle el manejo de determinadas herramientas analíticas: buscadores en tiempo real como Technorati o Google BlogSearch, rankings y medidores de autoridad que puedan funcionar como aproximaciones o indicadores de la circulación de sitios que no hacen públicas sus estadísticas de acceso, gestores de conversación que permitan seguir un hilo de comentarios a lo largo de diversas páginas, búsquedas en herramientas de microblogging que ofrezcan una fotografía instantánea de las conversaciones sobre un tema determinado, etc. Un conjunto de habilidades que, combinadas con las estadísticas internas de la página de la compañía, permiten entender mucho mejor el funcionamiento del nuevo entorno conversacional en el que se inscriben las actividades de la compañía. Un conjunto de datos críticos acerca de las relaciones de la empresa con sus clientes en el entorno web, pero que, paradójicamente, están ausentes de la práctica totalidad de las aplicaciones de CRM habituales en los sistemas de gestión empresarial.

CONCLUSIONES:

Nuevos entornos precisan de nuevas herramientas y actitudes. Por un lado, las empresas deben “aprender a hablar”, dotarse de mecanismos adecuados para gestionar ecosistemas conversacionales, y de una identidad adecuada y bien desarrollada dentro

de la red. Por otro, necesitan manejar las herramientas adecuadas para poder monitorizar el desarrollo de esta conversación, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar. Mientras la gran mayoría de las empresas siguen interpretando los medios sociales - blogs, microblogs, redes sociales, etc. - como una moda más o como una tendencia de diseño en páginas web, la realidad es que este tipo de medios representan un fortísimo cambio en la manera de gestionar la relación con los clientes. Con unos clientes dotados ahora de muchísima más fuerza y poder negociador en la ecuación de las relaciones comerciales.

El futuro viene claramente marcado por un protagonismo del cliente en las relaciones corporativas: no prepararse para ello, seguir con las mismas actitudes unidireccionales que hemos vivido tradicionalmente, supone un auténtico suicidio a medio plazo.