

Manager Focus es una publicación mensual elaborada por directivos y profesores de las más prestigiosas Business Schools (Harvard, Berkeley, IESE, IE, ESADE, Novacaixagalicia, etc.) que, de forma rigurosa, selecciona aquellos títulos que son valorados como los más relevantes y que mayor aportación realizan a la empresa española. Pretende ser un avance de los títulos y una incitación a la lectura de dichos libros.

Comité Editorial

R. M. Álvarez del Blanco, E. Dans, J. M.ª Insunza, J. C. Jarillo, J. L. Nueno, P. Nueno, J. Vega y E. Villaizán

© PMP Management Factory

Ningún texto publicado en *Manager Focus* puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

ISSN: 1885-9321
D.L.: BI-368/06
Impreso en España



Para solicitar más información o reservar su suscripción, puede contactar con nosotros mediante:

Tel.: 902 104 127

Fax: 902 104 128

managerfocus@pmp.es

www.managerfocus.com

Siempre nos sorprendemos cuando una idea avanzada nos hace darnos cuenta de lo atrasadas que eran las que teníamos. Eso sucede cuando caemos en la cuenta, por ejemplo, de que la publicidad en la que se articulan los mercados de consumo se ha convertido en un monólogo obsoleto en unos mercados con un creciente grado de conversación. Los mercados ya no son solo transacciones; ahora son conversaciones, algunas de las cuales conducen a transacciones. Sin embargo, la gran mayoría de las organizaciones siguen practicando su monólogo ignorando la ventaja competitiva que significa atreverse a participar de la conversación.

En la actualidad estamos asistiendo a fenómenos en los que los consumidores dejan de ser átomos y comienzan a formar moléculas. Es pura evolución biológica y natural. Si nosotros somos seres vivos que participamos (a veces a nuestro pesar) de una lógica biológica, entonces todo lo que construimos entre nosotros también estará sujeto a esa misma lógica biológica que se mueve irremisiblemente hacia la eficiencia y el equilibrio.

La asimetría entre clientes y vendedores no es nada eficiente y limita el verdadero potencial de los mercados. Por primera vez en la historia tenemos algo que ha cambiado las reglas del juego: Internet. Y viene a poner fin a esa asimetría, permitiendo la conversación exponencial entre consumidores, y además abre la puerta a la bidireccionalidad, lo opuesto al monólogo que representa la publicidad. La cuestión ahora es ¿sabemos conversar?

La cocreación es uno de los resultados más importantes de esta bidireccionalidad. Hablamos de organizaciones audaces que dejan de pensar en términos de "nosotros (la empresa) y ellos (nuestros clientes)" y empiezan a pensar en términos de "todos nosotros juntos". Esas organizaciones utilizan plataformas de cocreación para relacionarse con sus clientes, para participar de la conversación. Iniciativas como mystarbucksidea.com o Heineken Ideas Brewery ejemplifican el enorme potencial latente de esa conversación. Las organizaciones capaces de conversar con sus clientes abren la puerta al futuro y reducen extraordinariamente sus riesgos, ya que consiguen, por un lado, que los clientes les revelen cómo quieren relacionarse con ellas y qué tipo de productos y servicios desean y, por otro, que esos mismos clientes se involucren con su marca y se sientan parte de ella. En ese marco ya no hace falta hablar de fidelización, porque ya estamos hablando de *fans*.

Sin embargo, la cocreación no debe enfocarse como una herramienta o estrategia de *branding*. Se trata de conseguir que cada organización sea todo lo útil que puede ser para su ecosistema social, y será el ecosistema el que pondrá a cada una en su sitio y le asignará un papel según la actitud y la disposición de cada entidad.

En este nuevo escenario, las organizaciones se mueven de un entorno de control, que están abandonando forzosamente, hacia un entorno de influencia y persuasión. Las que abracen el cambio prevalecerán y las que se resistan se quedarán en la vieja economía. Sin duda, creo que estamos ante el fin de la era de los monólogos y debemos dar la bienvenida a la era de las conversaciones. ■

"Las organizaciones capaces de conversar con sus clientes abren la puerta al futuro y reducen extraordinariamente sus riesgos"