

Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas



Los servicios frente a los nuevos paradigmas impuestos por la "era digital"

Autor: M. Josefina Nucci nucci@arnet.com.ar

Profesor: Gerardo Heckmann

Buenos Aires, Octubre de 2001

Tabla de Contenidos:

Introducción	3
Planteo e Ideas Principales	5
La cadena de valor de la información	6
La economía de la atención	7
La cultura del permiso	8
La cultura del regalo	8
Service Profit Chain: Modelo para la era digital	10
Los actores de SPC analizados desde la perspectiva de la era digital	12
1) Nuevas Herramientas y Entorno	13
<u>Red Internet</u>	13
<u>World Wide Web (o web)</u>	13
<u>Relaciones en Internet: Límites de lo tecnológico</u>	14
2) Nuevas Generaciones	15
3) Empleados: Trabajadores de la Información	17
4) Clientes	17
<u>Personalización</u>	19
5) Comunidades virtuales	20
<u>Ventajas para el Organizador:</u>	20
<u>Ventajas para los Miembros:</u>	20
6) Empresas	21
<u>Historia</u>	21
<u>Desafíos actuales</u>	21
<u>Marcas</u>	22
<u>Relación con clientes: La clave para conocerlos y para aspirar a su lealtad</u>	22

<u>Programas de Fidelización</u>	23
<u>La empresa como comunidad</u>	24
Los Ocho Pétalos de la flor de servicios	26
<u>1. Facturación</u>	28
<u>2. Pago</u>	28
<u>3. Información</u>	28
<u>4. Consejo</u>	29
<u>5. Recepción de Pedidos</u>	29
<u>6. Hospitalidad</u>	29
<u>7. Guardia y Custodia</u>	29
<u>8. Excepciones e Imprevistos</u>	29
Anexo 1: Material Bibliográfico	32
Bibliografía de base:	32
Bibliografía complementaria:	32

Introducción

Se entiende por *era digital* a la época en la que las relaciones a través de medios electrónicos, la digitalización de la información y el acceso mediante múltiples dispositivos a redes interconectadas cobran vital importancia por los cambios que suscitan en todas las actividades humanas. Internet es el escenario que aglutina todos estos conceptos y es el término que se usa en este documento para representar este tipo de entornos electrónicos.

En este escenario, los canales tradicionales y digitales de llegada a clientes, proveedores, socios y empleados se entrelazan, aparecen nuevas relaciones de poder y posibilidades de servicios entre los actores de cualquier operación comercial y, por ende, nuevos paradigmas que hacen que el servicio al cliente no pueda ser encarado de igual modo que con los medios tradicionales exclusivamente.

Este trabajo procura identificar los conceptos fundamentales de estos nuevos paradigmas desde la óptica de Servicios, tomando como punto de partida dos temas clave del curso de Gestión de Servicios:

- los elementos fundamentales de *The Service Profit Chain*¹;
- los Ocho Pétalos de la Flor de Servicios².

Para hacer este paralelo, se usó como fuentes:

- mi experiencia en el tema *e-business* a través de los trabajos desempeñados actualmente y en los últimos 5 años;
- casos sobre los que hay suficiente información y experiencias personales;
- estudios existentes como informes y artículos de consultoras y bibliografía específica, cuya lista se encuentra al final de este documento;

¹ Libro: *The Service Profit Chain – How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Autores: James L. Heskett, W.Earl Sasser Jr., Leonard A.Schlesinger

² Los Ocho Pétalos de la Flor de Servicios. IESE – Universidad de Navarra. Material proporcionado por el profesor del curso Gestión de Servicios.

- prácticos y trabajo realizado por mi y Eduardo Arcodia para el curso Gestión de Servicios.

Planteo e Ideas Principales

Para las empresas tradicionales, Internet es un nuevo medio de llegar a clientes, empleados, inversores y proveedores. Implica una gran revolución, una nueva forma de pensar, una nueva filosofía, desde la investigación y el desarrollo hasta la forma de relacionarse. Un planteo interesante sobre el significado de Internet es usado por Robin Bloor³. A su criterio, Internet es a la economía mundial lo que la ruta de la seda fue durante 18 siglos al comercio entre occidente y el imperio del Sol Naciente. Al igual que la imprenta en su momento, Internet revolucionó a la sociedad y a la economía. En esta nueva "economía de la atención" que se plantea más adelante, crece el poder del consumidor y del productor, la innovación se convierte en un motor en marcha, se transforman las transacciones y se rediseña la cadena de valor.

Esta gran revolución se basa en conceptos cuyos comunes denominadores son la relación entre personas, la comunicación, la creciente movilidad de la fuerza de trabajo. Comprenderlos es esencial para toda clase de negocios pues obliga a las empresas a centrarse en los servicios como la clave para sobrevivir y no sólo para diferenciarse. De ahí la importancia de entender cómo interactúan las empresas y sus clientes a través de los medios electrónicos como Internet, cómo se relaciona la gente con las herramientas que tienen a su alcance y cómo impacta en su comportamiento.

Los estudios sobre el comportamiento en Internet revelan que quienes se comunican por correo electrónico se sienten más liberados y confortables. Además, Internet refuerza relaciones y amistades a largo plazo, en especial en países desarrollados, donde las mudanzas de los trabajadores son cada vez más comunes. Por lo tanto, las empresas que usen este canal electrónico para relacionarse con sus clientes tendrán, comparativamente, más chances de fidelizarlos.

Están contados los días de las compañías que sólo ponen énfasis en los costos y de las vacas lecheras que apuntan a ganancias de corto plazo. En este gran cambio, lo que cuenta es una visión a largo plazo y el retorno a lo básico: el cliente. Si se cuida genuinamente a los clientes y se llega a ellos con productos y servicios que reflejen esta actitud de cuidado, el repago será una lealtad bi-direccional y mutuamente redituable.⁴

La cadena de valor de la información

Si bien la información siempre ha sido un factor clave en las relaciones entre las empresas y sus clientes, hoy es el factor central. La información obtenida de los clientes permite adaptar mucho mejor y mucho más rápido lo que se les oferte y conocerlos tanto como para brindar un servicio integral mucho más personalizado. Ya hay empresas que dedican tiempo a estudiar y aprovechar las ventajas del uso eficiente de la información combinado con los nuevos medios de relacionarse con clientes, proveedores y empleados. El resultado es que se está creando una nueva cadena de valor, centrada en la información (del cliente, de los productos, de las empresas).

En los '60, llamada la edad de los medios, Marshall McLuhan afirmó que “el medio es el mensaje”. En la era digital, según Gerry Mc Govern⁵, “la información es el producto”. También se dice que la información, en la era industrial, era oro: debía ser guardada celosamente pues en ella residía mucho de la ventaja competitiva de las empresas. En la era digital se ve a la información como leche: si no se usa rápidamente, se pierde. Lo cual implica que la información debe ser compartida entre quienes conforman la red que hace efectiva la proposición de valor al cliente. Y más aún cuando la información que los clientes tienen sobre las empresas, productos y servicios, es más fácil de obtener. Este fenómeno refuerza que muchas empresas se sientan *desintermediadas*: los productos pueden llegar del productor al consumidor directamente. Y no es que no se necesiten intermediarios, sino que una nueva generación de intermediarios ha tomado la posta: la que se encarga de la información sobre empresas, productos y servicios.

³ Libro: The Electronic B@zaar: From the Silk Road to the E-Road. Autor: Robin Bloor.

⁴ Libro: The Caring Economy. Autor: Gerry Mc Govern

⁵ Presidente de nua.com y autor del libro The Caring Economy.

Además, cada vez más productos están convirtiéndose en *commodities*, con similares componentes básicos y niveles de performance y esto lleva a preguntarse cómo hacen las empresas para diferenciarse. Para algunos productos y servicios, el precio más bajo será siempre el foco. Pero en la historia no existe economía que haya sido regulada sólo por precio.

Debido a que las relaciones humanas no pueden automatizarse, no pueden volverse *commodities*; además, las máquinas no pueden ser programadas para preocuparse. Por ahora, las únicas que pueden reocuparse y entender íntegramente las necesidades de los clientes son las personas ⁶.

La clave de la diferenciación es potenciar el *capital de relación* que una empresa amase con sus clientes, empleados, proveedores y socios, interrelacionados en una red centrada en el cliente.

Empresas como Jupiter Media Metrix están trabajando para generar herramientas que permitan medir el *capital de relación* que se logra por medio de la interacción con clientes a través de la *web*. Con este tipo de herramientas, las empresas podrán mensurar cómo lo invertido en canales digitales se traduce en lealtad de clientes, boca a boca positivo y crecimiento en ventas.

Hoy, entonces, al pasar de la era industrial a la digital, es vital para las empresas mirar al mundo con frescura, para poder aprender nuevas prácticas en negocios que permitan aprovechar las nuevas herramientas disponibles. Es vital no dar nada por sentado, no asumir nada, cuestionar todo, particularmente las cosas que se asumen como verdades absolutas. De este modo se habrá cumplido con la primera condición que la era digital impone: rápida capacidad de adaptación.

La economía de la atención

En Internet cambian las reglas de juego en las relaciones. La atención del cliente debe ser considerada el bien más escaso y, entonces, debe ganarse la carrera para lograrla. La clave reside en que no puede crearse un *capital de relación* si no se logra la atención del cliente. Es interesante verlo como un concepto económico. La microeconomía de la

⁶ idea extractada de The Caring Economy.

atención funciona en modo diferente de la tradicional: los clientes hacen elecciones racionales sobre cómo usar su valiosa atención pues es naturalmente finita; los productores compiten entre sí para lograr esta atención a través de prestarles atención; el equilibrio se obtiene cuando se produce un intercambio de atención mutuamente acordado y beneficioso.

La calidad del contexto y del contenido del sitio son las mayores pruebas a superar pues determinarán el nivel de atención del cliente en el tiempo. Sólo así se aumentarán las probabilidades de obtener la información que permita profundizar la relación con el cliente y, como consecuencia, de tener la capacidad de adaptación necesaria que ayude a hacerla duradera. Cuando se habla de contenido se está apuntando a la proposición de valor integral que sólo puede resultar valiosa al cliente si se mantiene la relación en el tiempo, lo cual implica adaptarse y que los empleados y proveedores también lo hagan coordinadamente. Como puede apreciarse, éste es un proceso esencialmente iterativo e interactivo, de múltiples niveles de interrelación. Las empresas que logren cumplir con estos requisitos serán las que estén en condiciones de superar cada una de estas pruebas y, por ende, de crecer y sobrevivir.

La cultura del permiso

El *spam* es el envío de información no solicitada, principalmente implementada a través de correo electrónico. El destinatario, sin embargo, debe pagar al recibirla (tiempo de conexión, lugar de almacenamiento, tiempo para leer o borrar lo que recibió). Esto viola la privacidad, regla de oro de Internet. Las empresas no deberían usar este procedimiento a menos que el cliente les haya dado permiso.

Este punto es fundamental en la relación electrónica si se aspira a ganar la confianza de los clientes para que compartan sus datos y permitan enviarles información mediante este medio. Lograr ese permiso es muy importante, pues habilita a llegar al consumidor con información en un ámbito muy íntimo.

La cultura del regalo ⁷

Algo muy común en Internet es entregar productos y servicios en forma gratuita: Hot-mail empezó a regalar cuentas de *e-mail*, Netscape y Microsoft regalan los browsers, las compañías de telefonía celular nos regalan los aparatos celulares, en EE.UU. y en Canadá los teléfonos tienen tarifa plana, Qualcomm nos regala el programa Eudora, McAfee nos regaló sus antivirus, miles de desarrolladores nos regalan su software (en las políticas conocidas como *freeware*) o al menos nos lo dejan usar gratis al principio (*shareware*), Linux es un Sistema Operativo gratuito y Apache un servidor de Internet también gratis, varias empresas nos suministran sin cargo el acceso a Internet y otras nos brindan información en forma gratuita.

Esto no necesariamente es nuevo, con este modelo han funcionado industrias completas como las de la radio (la escucho gratis), la televisión por aire y hasta los diarios.

Obviamente los ingresos provienen de alguna fuente diferente a la de la *venta* del producto o servicio propiamente dicho. El valor puede ser indirecto como, por ejemplo, el caso de nua.com⁸, que entrega sin cargo información de consultoría esperando lograr una mejor imagen de la empresa, en vez de esperar que se pague por esa información. Usando otro camino, están logrando un mayor valor al posicionarse como fuente confiable de información que podrá traducirse, más adelante, en contratos de consultoría.

Si bien en esquemas ya instalados como los que mencionamos el motivo de este modelo puede ser el hecho de que cobrar por el acceso a los servicios es complejo, como en el caso de la radio, el motivo principal de la *cultura del regalo* en la *era digital* se debe principalmente a que regalar los productos es un modo inteligente de capturar la atención de la gente, el bien más escaso en este contexto.

⁷ Estos ejemplos fueron extractados del Newsletter "Novedades Empresarias y Profesionales", del Dr. Marcelo Perazolo. www.psp-sa.com.

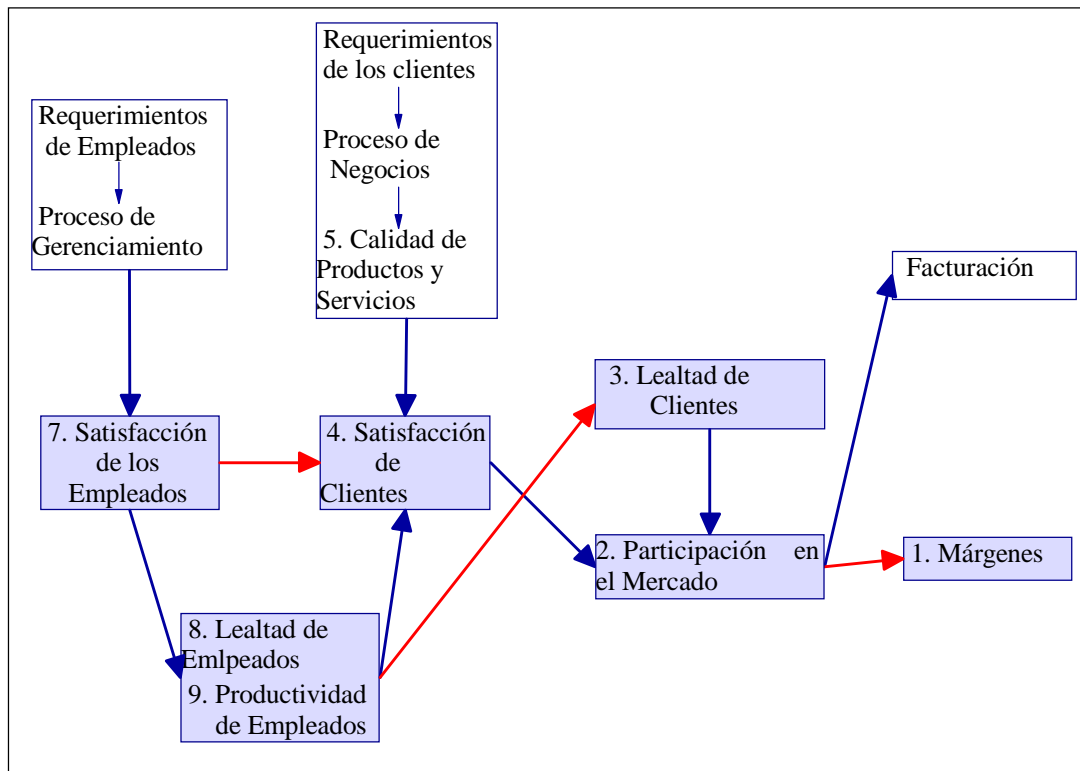
⁸ www.nua.com: empresa Irlandesa que brinda servicios de consultoría para negocios en Internet y servicios de información como estudios y *newsletters*.

Service Profit Chain: Modelo para la era digital ⁹

En el libro *The Service Profit Chain* se plantea cómo las compañías líderes relacionan los conceptos de rentabilidad y crecimiento con lealtad, satisfacción y valor agregado.

Se presentan aquí los elementos fundamentales de SPC y en adelante analizamos qué sucede con sus principales relaciones en la *era digital*.

SPC: Elementos y sus relaciones clave



SPC plantea que los indicadores de éxito de las empresas pueden expresarse en base a variables que hasta ahora se pensaron como “blandas”, tales como satisfacción y lealtad de clientes y empleados. Sostiene que hay relaciones directas y fuertes entre los 9 conceptos que aparecen numerados en la figura anterior, y que las más fuertes se dan entre 1-3, 3-8 y 4-7 (flechas rojas), creando una cadena de valor esencial para todos sus actores: clientes, empresas (e inversores), empleados, proveedores y socios.

Relacionado con esto, el libro *The Caring Economy* plantea los siguientes principios de negocios relacionados con Internet:

⁹ Libro *The Service Profit Chain* : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. Autores: Leonard A. Schlesinger - James L. Heskett – Earl W. Sasser.

1. Preocuparse por todos los relacionados con la empresa. La gente debe ser lo primero pues es donde una empresa tendrá su ventaja competitiva única.
2. Los empleados y clientes deberán poder manejarse autónomamente y, de ser apropiado, deberá crearse comunidades organizadas en derredor a los clientes y no a un producto o servicio.
3. Focalizarse en ancianos, mujeres y niños, los tres motores de la nueva economía. También, focalizarse en nichos y comunidades de interés, brindándoles productos y servicios especializados. La especialización será la clave de esta era.
4. Focalizarse en el valor que se entrega, no sólo en los costos ahorrados. No es barato usar Internet para interactuar con clientes pues se requiere gente de calidad e inversiones sustanciales.
5. Permitir que la información fluya, con el propósito de generar valor.
6. Mantener la comunicación tan simple y fluida como se pueda.
7. Pensar en las posibilidades que brindan las nuevas herramientas. El mejor modo de tener éxito en Internet es emular cómo se convirtió en un éxito: esto implica tener conciencia de red. El crecimiento en Internet se basa en cooperar y compartir.
8. Aprender a desafiar lo indesafiado, pensar lo impensable. Aceptar el cambio y seguirlo.
9. Crear y proteger la marca y buen nombre. No es fácil establecer confianza en Internet y quienes la ganen serán los que accedan a las recompensas de largo plazo.
10. Debe haber una clara visión de largo plazo de la empresa. Se está cada vez más conectado y no se pueden ignorar la injusticia, la pobreza y el hambre que tanta gente enfrenta a diario. En la era digital, preocuparse será recompensado.

Como puede apreciarse, la esencia del modelo SPC resume en forma estructurada y eficiente la esencia de los postulados anteriores. El modelo SPC, de efectividad probada en la economía tradicional, es la puesta en práctica de una serie de principios básicos que se potencian como nunca antes en la era de la economía digital y que son clave para conformar una proposición de valor exitosa. Estos principios, según los entendemos, son:

- el centro de la cadena de valor es el cliente;
- cada actor de la cadena de valor busca satisfacción a sus necesidades;
- la maximización de esta satisfacción se logra cuando se usa la información disponible de modo de maximizar la calidad de la interrelación entre los actores;

- de la calidad de estas interrelaciones depende la capacidad de establecer una proposición de valor para todos que atraiga y retenga a cada uno de ellos;
- de esta capacidad, a su vez, depende que se genere una mayor rentabilidad para cada uno de ellos y, entonces, se maximice el beneficio mutuo.

En las secciones siguientes veremos cómo cada uno de los actores se comporta en la cadena de valor cuando planteamos como escenario la *era digital*. La tecnología, dada su relevancia central en este contexto por ser el vehículo de la información, ha adquirido casi el rango de un actor. Por ello, será tratada en primer término.

Adicionalmente, otro factor central condicionante es la nueva generación, de rol muy influyente en la economía digital: como clientes directos, como clientes indirectos porque influyen en las decisiones de los adultos, como empleados porque se están comenzando a incorporar al mundo laboral; y como competidores y proveedores por la misma razón anterior y porque se caracterizan por la capacidad de innovación.

Los actores de SPC analizados desde la perspectiva de la *era digital*

1) Nuevas Herramientas y Entorno

Las herramientas siempre han sido de central importancia para el progreso humano. En *The Caring Economy* se plantea la pregunta: si alguien usa una herramienta durante suficiente tiempo, ¿cómo influencia la herramienta a la persona?

Las computadoras están teniendo un impacto importante en nuestra sociedad: automatización, personalización masiva, *empowerment* de los individuos. Internet transformó a las computadoras de herramientas para procesar datos en medios de comunicación. Recordemos que cada cambio radical en las comunicaciones suscitó un cambio radical en la sociedad. Así sucedió con el lenguaje, la escritura, los libros, la radio, la televisión. Así está sucediendo con Internet.

Es bueno repasar la definición de una red en informática, que señala que consta de dos elementos esenciales:

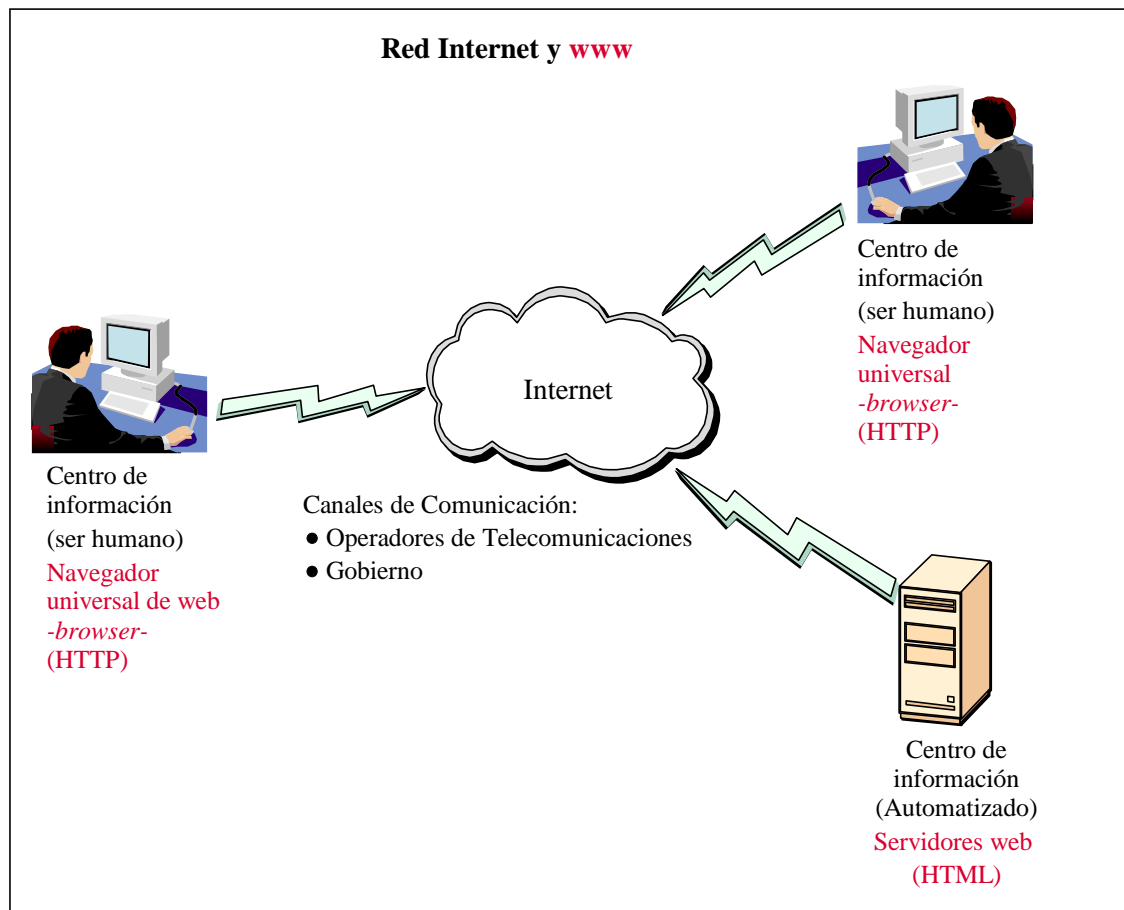
1. Centro de información: computadora, sitio Web, una persona que accede a la red.
2. Canales de comunicación: sistema de cables o inalámbrico que conecta a los centros de información entre sí.

Red Internet

Internet, como red, es digital, global, cambiante, conectada, interactiva, cooperativa y colaborativa, exponencial (en su crecimiento), versátil, medible (en algunos aspectos), compleja, insegura, abierta. Fue construida en base a principios que ayudan a explicar el cambio de enfoque que deben enfrentar las empresas que quieran usarla como canal de llegada a potenciales clientes: comunicación; cooperación y soporte para comunidades; estándares y pensamiento abiertos; visión de largo plazo (basado en el soporte gubernamental).

World Wide Web (o *web*)

Se compone de servidores (personales o corporativos) con información y aplicaciones a las que los usuarios pueden acceder con un cliente universal, el navegador de Web, a través de la red Internet. Esta capacidad de que sea accesible mediante un único cliente (navegador) y la de hipertexto, con el cual pueden conectarse contenidos ubicados en diferentes servidores, permiten navegar la *web*.



Correo electrónico

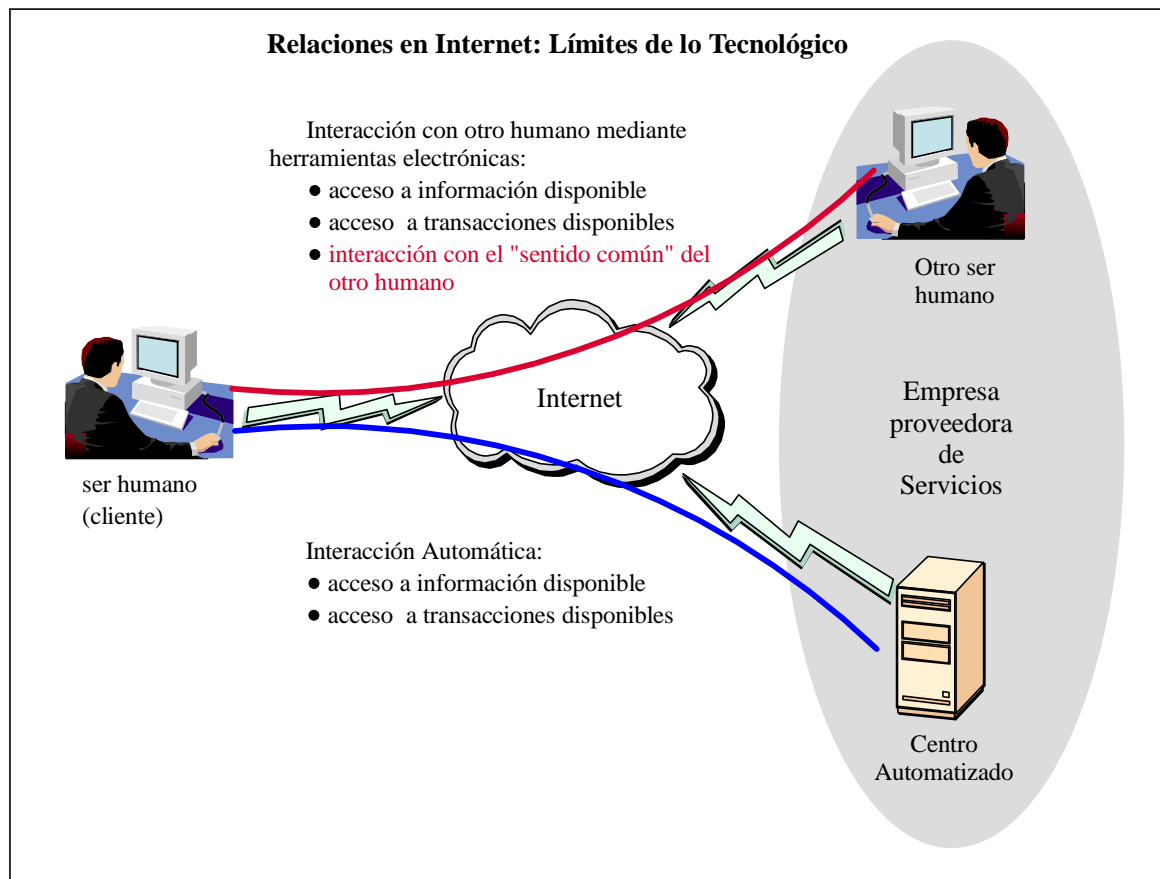
La herramienta más usada. Permite la comunicación asincrónica entre dos partes que pueden ser personas o programas automáticos.

Se habla de *Netiquette* para englobar las reglas de buen uso del correo electrónico (y de conducta, en general, en Internet), muy importantes para usar apropiada y efectivamente esta herramienta, en especial para comunicarse con clientes.

Basadas en el correo electrónico existen herramientas como: las listas de discusión, donde todos los miembros son pares y existe un moderador; las *newsletters*, donde una de las partes edita contenidos y las demás los reciben. Estas herramientas son fundamentales en las *comunidades virtuales*.

Relaciones en Internet: Límites de lo tecnológico

Para analizar las interacciones entre los componentes de una red, clasificaremos las relaciones entre un centro de información (humano) con otros (humanos o automáticos) del siguiente modo:



La interacción que figura en color rojo no puede automatizarse y es el factor clave para brindar buenos servicios a través de Internet. Pueden automatizarse muchas tareas, pero hay algunas que por su complejidad sólo pueden ser atendidas por una persona si queremos que la experiencia para el cliente sea óptima.

Y he aquí el primer desafío: lograr que la interacción entre humanos mantenga la celeridad que espera un cliente habituado a tratar con centros de información automatizados. Por supuesto, las interacciones automatizadas también requieren mano de obra detrás, para mantener y actualizar los centros de información automatizados.

2) Nuevas Generaciones ¹⁰

Por primera vez en la historia humana, los niños y jóvenes saben, en general, más que sus antecesores acerca del uso de las herramientas que innovan a la sociedad. Por ende,

¹⁰ Las ideas expuestas en este punto provienen principalmente del libro *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*, de Don Tapscott.

tienen mejor acceso a la información, razón por la que influyen fuerte y directamente sobre el patrón de consumo de los adultos con quienes se relacionan.

La primera generación que crece rodeada de medios digitales y que tiene familiaridad con ellos tiene hoy entre 2 y 22 años. Usa los medios digitales para comunicarse, adquirir bienes y servicios, investigar qué les gustaría comprar o disfrutar, además de jugar, informarse, etc.

Una de sus principales características es que están atraídos por la innovación y que su formación ha forjado un marco mental de inmediatez que exige resultados rápidos. A su vez, están habituados a ambientes altamente flexibles, por lo que exigen productos y servicios muy personalizados, con enormes consecuencias para cómo las empresas deben conducirse si desean tener éxito con este tipo de clientes/fuerza de trabajo del futuro. Esta generación es la que trabajará en las *empresas-comunidad* o *b-webs* (por *business-web*) y serán los actores fundamentales de la red de relaciones que las haga funcionar.

Forjada en la interactividad, se caracteriza por pensar críticamente y usar las herramientas digitales como vehículos para cuestionar, desafiar y expresar desacuerdo. Esto explica su escepticismo, potenciado por el acceso a la información y no sorprende que la experiencia con esta generación muestre que la publicidad puede volverse en contra si está mal dirigida o es excesiva.

Su influencia es tal, que se vuelve fundamental para las empresas comprender sus características, resumidas en las siguientes 9 grandes fuerzas:

1. Independencia total: las identidades y roles se construyen dentro de comunidades virtuales, aquellas donde eligen estar.
2. Apertura emocional e intelectual, lo que les permite ser, eventualmente, los mejores apóstoles.
3. Mayor aceptación de la diversidad, traducida en menos prejuicios, mayor conciencia global y, como consecuencia, mayor tolerancia.
4. Libre expresión, puntos de vista fuertes y actitud crítica, por lo que pueden convertirse en terroristas de cuidado.
5. Innovación: están constantemente buscando hacer las cosas mejor.
6. Hábito de investigar y comparar: dificulta que sean consumidores leales; son mercenarios potenciales.
7. Inmediatez: cultura del *chat*, tiempo real.

8. Rechazo a las prácticas corporativas.

9. Hábito de reconocer y reconocerse en la autenticidad, base de la concesión de su confianza, esencial para retenerlos y si no pueden ser retenidos.

Es imprescindible tener en cuenta estos principios cuando pensamos en satisfacción, productividad y lealtad de empleados o clientes con este perfil. El desafío para las empresas en los próximos años será poder convivir con empleados y clientes de esta generación y de las anteriores al mismo tiempo. Ya podemos ver publicidades de automóviles o de insumos tecnológicos como computadoras dirigidas a los más pequeños, que si bien no son su mercado objetivo, comienzan a ser cada vez más influyentes en las decisiones de compra de equipamiento de este tipo.

3) Empleados: Trabajadores de la Información

Quienes trabajan en contacto con las herramientas mencionadas se sienten cómodos al relacionarse a través de medios electrónicos. Son flexibles, innovadores y con una particular habilidad para crear y mantener una red de contactos. Todas estas son características fundamentales que maximizan su contribución (talentos y actitud) y alienta a retenerlos.

Están expuestos al cambio constante, lo conocen, trabajan para él. Por ende, son independientes y les gusta estar en movimiento. Por otro lado, su lealtad no es ciega. Para ellos es tan importante la formación como su remuneración monetaria porque son conscientes de que su valor está basado tanto en los conocimientos que poseen como en la red de relaciones que logren entablar y mantener.

La calidad de los trabajadores y de las relaciones que entablen con los clientes, proveedores y socios será la que cree verdaderas ventajas, dado que la tecnología es cada vez más un *commodity* y las ventajas tecnológicas serán menos frecuentes.

En este aspecto el desafío principal de los empleadores pasará por comprender a trabajadores de estas características y a aprovecharlos para desarrollar relaciones con sus clientes soportadas por herramientas digitales.

4) Clientes

Al usar Internet como canal, las empresas se exponen ante clientes que manejan herramientas que antes eran de su dominio exclusivo, habituados a trabajar con la informa-

ción, y que esperan que un adecuado flujo de información soporte sus decisiones de inversión de tiempo y de dinero. Con Internet, los clientes han adquirido poder como nunca antes. Su poder se expresa en que pueden y exigen:

- elegir (la competencia a sólo un *click* de distancia);
- personalizar (lo más adaptado a sus necesidades);
- informarse (si se miente es más fácil y más rápido que nunca descubrirlo);
- seleccionar (toman de sólo lo que les interesa o necesitan);
- movilizarse (redes de telefonía celular, palmtops, laptops).

Por ende, para atraer y retener a los clientes se debe generar relaciones transparentes y bi-direccionales con ellos.

Para ilustrarlo, basta ver los siguientes ejemplos del poder que los clientes (internos y externos) tienen en Internet:

Third Voice: es un *plug-in* gratis de MS Explorer, cuyo lema es “su Web, su voz”; permite adosar *stickers* a cualquier sitio Web que, al visitarlo, otros usuarios de Third Voice ven como pequeños triángulos rojos que derivan a los comentarios acerca de él. Estos comentarios se almacenan en otro servidor, por lo que sus administradores no pueden impedirlo. Por ende, un cliente insatisfecho podría tener consecuencias desastrosas para el éxito de una empresa.

Epinions.com: recaba información de los clientes acerca de productos y sitios y la hace disponible en la *web*.

Bizrate.com: lleva el mismo concepto más allá, al derivar una calificación de cada sitio en términos de confiabilidad, calidad del servicio, disponibilidad, etc.

Compare.net: permite comparar las ofertas de un producto o servicio de los distintos sitios en base a criterios que el cliente potencial define.

Por ende, en Internet, el riesgo de que clientes terroristas (no retenidos e insatisfechos) maximicen su efecto es muy alto. Las empresas no pueden evitarlo: la celeridad en la *web* relativiza la efectividad de la estrategia de neutralizarlos dándoles protagonismo. Lo que sí puede hacerse es conocer profundamente al cliente para minimizar su número. En Internet, el costo de los errores es altísimo: varios estudios sugieren que ésa es la causa del fracaso de muchas iniciativas actuales.

Por otro lado, también puede inferirse que la proporción de mercenarios puede llegar a ser muy alta, prácticamente por definición: aunque al cliente le es costoso reiniciar con un competidor el proceso que permite, en Internet, atenderlo personalmente, la

competencia está a sólo un *click* de distancia, lo que dificulta aún más la retención de clientes.

Si el cliente no puede ser retenido, su mayor valor residual consiste, precisamente, en conocer profundamente las causas de su deserción, como fuente de cambio positivo. La información que de él se acumula puede dar indicios. Pero sólo si se generó una relación de confianza dará mayores precisiones. En Internet, sólo si se es honesto esto es posible. No obstante, a su vez, si la proposición de valor al cliente es integral y satisfactoria para él, Internet propicia que se potencie el efecto de los apóstoles.

El modelo SPC adaptado a la economía digital provee la mejor estrategia posible. Al poner al cliente en el centro y orquestar a todos los actores en su alrededor maximiza las posibilidades de conocerlo profundamente para servirlo mejor y a menor costo. Los sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) permiten sacar el máximo provecho de la información que de él se obtiene. Según todos los estudios, una de las tácticas más eficaces que surgen de este conocimiento es ofertar personalización.

Personalización

Con las herramientas actuales, se puede permitir a los clientes personalizar cómo verán el sitio *web* u otro canal electrónico, qué información les proveerá y qué servicios usará. Cuanto más restringido es el medio, como teléfonos celulares o asistentes electrónicos de mano, la personalización es más importante, pues agiliza la interacción entre el cliente y la empresa por ese medio.

El cliente invierte en la relación para que el sitio sea lo más personalizado a sus necesidades y gustos. Por ende, cuanta más información invierta, más personal será para él el sitio en cuestión y mayor será su costo si lo abandona. Esto deviene en mayor lealtad de los clientes: no están dispuestos a dedicar tiempo al proceso de personalización en muchos sitios. Un ejemplo extremo de personalización es cuando se logra que se transformen en *prosumidores* (productores y consumidores al mismo tiempo; por ejemplo, los casos en los que participan en el proceso de diseño de ropa o definen las medidas exactas de su *jeans* Levi's).

Durante los años 1998 y 1999, Bain & Company estudiaron sitios de empresas líderes y sus clientes en Internet, encontrando que contrariamente a lo que podía suponerse, los usuarios no cambian de un proveedor a otro sólo orientados por la novedad o la moda. En realidad, Internet es un ámbito *pegajoso* para las relaciones *B2B* y *B2C*. Los clientes

son proclives a la lealtad. Y si los proveedores saben usar las tecnologías digitales correctamente, pueden lograr reforzar esta Tendencia.¹¹

5) Comunidades virtuales¹²

Históricamente, las comunidades estuvieron fuertemente ligadas a la ubicación geográfica. Internet permite a gente con intereses comunes agruparse sin obstáculos geográficos en comunidades virtuales, aglutinamientos sociales emergentes de la . Aunque no se fabrican, pueden generarse condiciones que las propicien.

Quien se pone en el trabajo y gasto de organizar una comunidad virtual lo hace por hobby, fines no comerciales (tienen una estrategia clara de crecimiento y desarrollo, por ejemplo religiones, partidos políticos) o fines comerciales.

Ventajas para el Organizador:¹³

1. Concentra los potenciales clientes de un producto o servicio, abaratando los costos de adquisición.
2. Abarata los costos de generar contenidos ya que parte de los mismos son suministrados por los propios miembros de la comunidad.
3. Incrementa la propensión de compra. En efecto, uno de los fenómenos particulares de las comunidades virtuales es que la gente intercambia opiniones y estas opiniones de los pares son mucho más valiosas que la mera publicidad de una compañía.
4. Mejora el desarrollo de perfiles. En una comunidad bien organizada es más simple para el organizador conocer los segmentos de consumo de sus miembros, sus preferencias, sus objetivos o motivaciones y en base a este conocimiento organizar una oferta que se ajuste con mayor precisión a esas características.

¹¹ Artículo E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web, Harvard Business Review, July-August 2000.

¹² Los conceptos vertidos en este punto fueron planteados en detalle por primera vez en el libro net.gain, de Hagel – Armstrong. El libro Net Worth, Hagel – Singer también versa sobre este tema.

¹³ Conceptos extractados del Newsletter "Novedades Empresarias y Profesionales", del Dr. Marcelo Perazolo. www.psp-sa.com.

Ventajas para los Miembros:

Algunos beneficios son subjetivos: mejora de autoestima, fantasía y diversión. Las demás ventajas objetivas son:

1. Organización del caos de la información que predomina en Internet.
2. Las comunidades integran datos y comunicación.
3. Los miembros aprovechan datos e información de sus pares.
4. Los miembros obtienen valor real por su participación, en etapas más avanzadas. Por ejemplo, agrupate.com, su objetivo era pedir precios especiales al comprar por cantidad.

6) Empresas ¹⁴

Historia

En los '80, la necesidad de achicar costos impuso reestructurar las organizaciones para hacerlas más eficientes, al costo de alejar a los clientes. Redujeron costos viviendo de la marca y la imagen forjadas en épocas anteriores, por lo que se tornaron dependientes de los medios masivos para comunicarse con los clientes.

En los '90, comenzaron a percatarse de que se habían alejado de los clientes. En su libro *The Loyalty Effect* (1996), Frederick Reichheld estimó que las empresas de los EEUU pierden 50% de sus clientes en 5 años, de sus empleados en 4 y de sus inversores en menos de 1 año. Tamaño nivel de deserción se traduce, a largo plazo, en bajos crecimiento y ganancias y, eventualmente, en arriesgar su supervivencia.

Desafíos actuales

Como ya señaláramos, las empresas de la era digital no serán fundamentalmente diferentes de lo que las empresas de calidad han sido durante años: focalizadas en y preocupadas por sus clientes. Es decir, las exitosas serán las que intuitiva o metodológicamente implementen el modelo SPC.

Un estudio de Accenture refuerza esta conclusión. Predice que las empresas que tendrán éxito sostenido y relaciones rentables con sus clientes serán las que averigüen qué fun-

¹⁴ La mayoría de las ideas de este punto fueron extractadas del libro digital *The Caring Economy*. Autor: Gerry Mc Govern.

ciona mejor en el relacionamiento con los clientes. Para ello, las herramientas informáticas, especialmente las relacionadas con Internet, y su personal son la base.

Para ejemplificar el gran desafío al que se enfrentan las empresas entrando a la era *digital*, durante los primeros años del *e-business*, en IBM solíamos decir que las paredes, hasta ahora opacas que delimitan a la empresa, de repente se transforman en paredes de vidrio, dejando a la vista de socios, clientes y proveedores todos los procesos, con sus eficiencias y sus ineficiencias. Una empresa que quiera sacar provecho de la *era digital*, deberá reorganizarse de modo tal que se sienta “cómoda” con esas paredes de vidrio, que transparenten mayormente eficiencia y orientación al cliente.¹⁵

Marcas

Una marca reconocida es más necesaria que nunca en Internet, dado que el primer contacto muy a menudo resulta de búsquedas hechas con buscadores (de ahí el éxito de, por ejemplo, MP3.com -su nombre lo dice todo-).

Pero la forma de crear una marca en la era digital difiere de la tradicional. En Internet, los factores determinantes para crearla son la información y la interactividad, en vez de la imagen y el *packaging* usuales. Algunas marcas seguirán dominadas por la imagen y otras cambiarán. Lo importante es considerar el medio en que se actuará, para no decepcionar a los clientes.

Las marcas ya no son, en la *web*, símbolo de 1 a n sino, ante todo, un símbolo del *capital de relación* entre la empresa, sus clientes, empleados, inversores, proveedores y socios. En el proceso de creación y consolidación de la marca, los empleados cumplen un rol fundamental. Tradicionalmente, la imagen de marca la definía un ínfimo grupo de estrategias y gerentes de producto. En la Web, cada interacción de los empleados influye en su percepción. Por eso es esencial que los empleados sean leales y entiendan cabalmente qué se quiere transmitir con la marca, para poder traducirlo e interpretarlo.

Como siempre, todo se reduce a un concepto básico: si una empresa busca a sus clientes, ellos la buscarán cuando necesiten sus servicios o productos.

No obstante, existen aspectos que deben considerarse en el proceso de construcción de marca para reducir el riesgo de hacer inútil el esfuerzo:

¹⁵ J.Nucci trabajó en la unidad de comercialización de soluciones e-business de IBM Argentina de 1996 a 2000.

- *spam* (debe evitárselo pues genera rechazo);
- el lado negativo y positivo del boca a boca;
- la globalización, que obliga a considerar múltiples culturas;
- iniciar y mantener la relación con los clientes es caro.

Relación con clientes: La clave para conocerlos y para aspirar a su lealtad

Una relación es un proceso de dos vías: la empresa provee productos y servicios que brindan satisfacción al cliente y el cliente provee lealtad, expresada en la compra y eventuales recomendaciones.

La tecnología puede ayudar a mantener estas relaciones, pero no es suficiente. Una respuesta automática sólo informa que el requerimiento fue recibido: el cliente necesita encontrar detrás de la tecnología a alguien que lo comprenda y pueda ayudarlo en las situaciones que escapan a la interacción automática.

Se puede resumir que la clave de la lealtad es poder iniciar la relación y mantenerla. Para mantenerla, es preciso adaptarse al cliente para lo que debe lograrse que dé información sobre sus deseos y necesidades. Sólo lo hará si se genera confianza. Éste es otro proceso en el que los empleados juegan un rol clave pues las percepciones y las preferencias de los clientes dependen cada vez menos de lo que una firma diga de sí misma y, en cambio, cada vez más del *capital de relación* que logre amasarse entre ella y los clientes.

Por consiguiente, puede concluirse que esta era requiere de más gente cuidando la relación con el cliente, no menos, como se aventuró al avanzar la informatización. Esta gente debe tener dos capacidades fundamentales:

- crear y administrar información;
- mantener una relación duradera con clientes, proveedores y socios.

Si estas premisas no se cumplen, no existe posibilidad de generar lealtad y se pierde la posibilidad de rentabilizar la relación.

Programas de Fidelización

La información producto de la interacción con los clientes permite reforzar su lealtad, ofreciéndole mejor servicio y reduciendo los costos de servirlo.

A su vez, esta información permite compensar al cliente proporcionalmente al valor que crea para la empresa. Así, el cliente percibe valor adicional y se incrementa la satisfacción, creando un círculo virtuoso que consolida la relación y permite crear programas de

fidelización ajustados a sus necesidades y deseos que, en última instancia, se canalizan mediante comunidades virtuales, evolución natural de los Programas de Fidelización. Internet, al ser un medio interactivo, potencia este tipo de programas.

Las empresas tradicionales pueden reforzar mediante la *web* la lealtad de sus clientes, con herramientas como los cupones digitales. Alrededor del 20% de los usuarios de la *web* de los EEUU han bajado cupones digitales en el primer trimestre de 2001 y el 57% de éstos los han usado. Un 67% de quienes bajan cupones han hecho compras en las sucursales físicas, luego de investigar en Internet sobre los productos y servicios. Quienes bajan cupones, además, prefieren los sitios Web que permiten la personalización.¹⁶

La empresa como comunidad

Las empresas que se especialicen y satisfagan las necesidades de comunidades virtuales tienen en Internet un gran facilitador. Algunas firmas que usan Internet como canal y apuntan a servir a comunidades virtuales son Amazon, Yahoo, America Online.

El desafío es averiguar si pueden ser administradas por empresas o si sólo se dan cuando gente con los mismos intereses se agrupa sin un fin comercial. Los libros *net.gain* y *Net Worth* plantean la posibilidad de crear y administrar comunidades virtuales, pero señalan el riesgo de intentar ganar la confianza y lealtad de las personas como si pertenecieran a una comunidad tradicional y obtener ganancias de ello. Para evitarlo, deben derribarse los paradigmas del modelo tradicional de empresa que contaminan hasta a estandartes de Internet como Amazon o Yahoo. El cambio debe ser mucho más radical. Una vez más, creemos que la respuesta es el modelo SPC, adaptado para tratar a la comunidad virtual como cliente, sin olvidar que la componen individuos.

Las comunidades virtuales son la evolución natural de los programas de fidelización. En rigor, una empresa obtiene la máxima rentabilidad en Internet cuando el cliente se agrupa en estructuras vastas como las comunidades virtuales. La contraparte es que son costosas de crear y mantener y en algunos casos, incompatibles con la imagen de marca. Por otro lado, potencian todo fallo, dañando la relación con un gran conjunto de clientes. En este sentido, masivamente podrían tornarse terroristas o mercenarios, con efectos catastróficos. Podría ser efectiva la estrategia de darle protagonismo a la comunidad virtual para neutralizarlos como terroristas.

¹⁶ Artículo: Creciente popularidad de los cupones digitales. 23/05/2001. Fuente: Cyber Dialogue.

Una empresa tradicional que fomenta las comunidades es Barnes&Noble, reconocida por sus estrategias hacia las comunidades virtuales: crearon un sitio Web donde los lectores chatean con sus autores favoritos o con otros visitantes y encuentran recomendaciones de libros. Susan Boster, directora de Márketing, dice: "Nuestros locales tradicionales han devenido en centros de comunidades del mundo real. Ofrecemos eventos y espacio para leer. Ahora lo llevamos a Internet. ¿La recompensa? El cultivo de clientes muy leales que vuelven pues esto se convierte en su casa." Barnes&Noble tiene la ventaja de que su oferta, los libros, generan aglutinamientos que propician las comunidades. Su mayor problema es que Amazon está más avanzada en este aspecto.

Pero el concepto de empresa-comunidad va más allá de la relación de una empresa como proveedora y una comunidad como cliente. Para ganar en Internet, es preciso crear verdaderas redes de relaciones, máxima expresión de la *empresa-comunidad* o *b-web* (*business web*) centrada en el cliente ¹⁷. Una *b-web* es una red de empresas que interactúan vía Internet para brindar a los consumidores un servicio integral y es, a nuestro entender, la expresión organizacional del modelo SPC adaptado a la economía digital.

Tanto en Internet como en el mundo *real*, cada transacción que un cliente haga tiene 3 costos: de búsqueda, de contratación y de coordinación. En Internet, estos costos deben ser considerados especialmente pues los clientes, intuitivamente, prefieren los proveedores que les permiten minimizarlos. Si están satisfechos, es más difícil que busquen otras opciones que implicarían invertir tiempo y dinero.

Una *b-web* típica, está conformada por una serie de actores que cumplen uno o más de los siguientes 5 roles fundamentales para esta experiencia integral:

- cliente
- proveedor de contexto
- proveedor de contenido
- proveedor de servicios comerciales
- proveedor de infraestructura

Una *b-web* efectiva funciona como una red altamente responsable destinada a satisfacer al cliente: responde a clientes individuales donde y cuando la necesitan y alienta a todos sus actores a centrarse en el cliente final. Por ello, el intercambio de toda la información

¹⁷ Concepto extractado del libro Digital Capital, de Tapscott, Ticoll y Lowy.

relevante es crucial y la tecnología habilita para hacerlo fácil y rápidamente. Todos los participantes deben tener el conocimiento y la motivación para centrarse en el cliente final por lo que se debe compartir la información que les permita servirlo mejor y a menor costo. Se deben crear relaciones de confianza para desarrollar una asociación de beneficio mutuo.

Por ende, la gente que trabaja en cada uno de los actores es clave y debe estar satisfecha por trabajar en la *b-web*, para proveer verdadero valor al cliente y que éste lo perciba positivamente. De ahí que la satisfacción de los empleados sea esencial para la supervivencia de la *b-web* pues es el único modo de retenerlos y de proveer valor superior a los clientes. En rigor, se aconseja tratar a los empleados -y a proveedores y socios- como inversores de *capital digital* (compuesto por sus cerebros, sus conocimientos, su energía, su capacidad innovativa, sus habilidades para relacionarse con clientes, proveedores y restantes participantes de la *b-web*) que deben percibir que su inversión les reporta ganancias, económicas y profesionales.

La riqueza que las relaciones generan hace que sean lo más importante: en otras palabras, las relaciones deben ser consideradas como activos. La capacidad de una firma de involucrar a sus clientes, sus proveedores y otros socios en intercambios de valor de beneficio mutuo, *ganar-ganar* determina su *capital de relación*.

En resumen, la *b-web* es la que cada actor cumple su rol fundamental de establecer y mantener las relaciones entre todos los actores maximizará el beneficio para cada uno de ellos y para el actor central: el cliente. Por ello, la *b-web* es la expresión organizacional del modelo SPC adaptado a la economía digital.

Los Ocho Pétalos de la flor de servicios ¹⁸

Este concepto describe en forma funcional las transacciones de base típicas que se realizan en toda relación comercial y esta parte del trabajo se basa en él para hacer un paralelo en medios electrónicos.

Las empresas implantan entornos tecnológicos, inicialmente, para reducir costos. El ejemplo clásico son los cajeros automáticos, que se implantaron en principio para ahorrar en cajeros humanos. Cuando la banca se percató de que permitían brindar servicio las 24 horas, rediseñó sus sistemas centrales para soportar esta operación y así, una plataforma inicialmente pensada para reducir costos en horario bancario, se transformó en la base para extender los servicios bancarios las 24 horas del día.

En general, los canales electrónicos deben complementarse con canales físicos de distribución. Pero, para productos digitalizables, como software, libros, música, Internet cobra una importancia extrema, pues pueden distribuirse digitalmente, desde un sitio *web*, amenazando a los tradicionales medios físicos. El ejemplo más claro es Napster, comunidad virtual *de facto* que consiste en que sus usuarios comparten archivos de música y pueden libremente bajarlos a sus PCs.

Al hacer uso intensivo de Internet e Intranets/Extranets para relacionarse y operar, las empresas perciben beneficios directos e indirectos:

Directos:

- soporte de pre-venta;
- ventas/comercio electrónico;
- soporte post-venta;
- distribución y empaquetado;
- impresión y publicidad;
- relación con empleados, clientes, proveedores y socios;
- *empowerment* organizacional.

Indirectos:

¹⁸ Los Ocho Pétalos de la Flor de Servicios. IESE – Universidad de Navarra.

- desarrollo de productos/servicios;
- oportunidades en nuevos mercados;
- relaciones con inversores y medios de información.

A continuación se documentan, para cada uno de los pétalos, las tecnologías o aplicaciones que permiten desempeñar estas funciones en un ambiente típico de la era digital. Para ello, es importante tener en cuenta que la información sobre el producto/servicio puede separarse del producto/servicio mismo y esto puede generar nuevas funciones:

1. Facturación

Resúmenes de estados de cuentas: *Data Mining* disponible en Internet

Facturas: Presentación y pago electrónico de facturas u otras obligaciones

Información verbal sobre saldos: Telefónicamente: IVR (*Interactive Voice Response*) o por navegación de sitios *web* con la voz.

Acceso informático a los saldos: Sitio en Internet (tecnología *pull*). Teléfonos celulares u otros dispositivos inalámbricos (tecnología *push*, con permiso o *pull*, a través del acceso a sitios *web*)

1. Pago

Autoservicio: Tarjeta de crédito, ACH (*Automatic Clearing House*), débito en cuenta, tarjeta prepaga, cupones de regalo, cajeros automáticos (compras y pagos de servicios), millas o puntos acumulados en programas de lealtad o fidelización

Automático (Débito automático): Adhesión, *stop debit* y deshabilitación por teléfono o web

Control (automático, verificación con personal...)

1. Información

Dónde está, cuál está más cerca, cómo ir, cuándo está abierto, precios: Obtener datos basados en la situación (lugar, tiempo) en *web*, inalámbrico.

Instrucciones/Documentación: Internet

Recordatorios, advertencias: Internet, correo electrónico, inalámbrico, teléfono fijo (pueden basados en la situación)

Confirmaciones: Internet, correo electrónico, inalámbrico (basados en la situación), teléfono fijo

Resúmenes actividad, Recibos: Internet

Status: Internet, correo electrónico, inalámbrico, teléfono fijo

1. Consejo

Diagnóstico, recomendación, consultoría técnica o de gestión: *Chat*, VOIP (Voz sobre redes IP), correo electrónico. Experiencias, testimonios, recomendaciones de otros clientes. *Data mining*.

1. Recepción de Pedidos

Inscripciones, órdenes de compra, reservas: Internet, inalámbrico, IVR (*Interactive Voice Response*) o por navegación de sitios *web* con la voz. EDI / webEDI (*Electronic Data Interchange*). *e-procurement* (compras a través de Internet, donde el comprador es el que fija las reglas).

Entrada a locales restringidos

1. Hospitalidad

Bienvenida, comidas y bebidas, lavabos y retretes, kit de los lavabos, espacio de espera y descanso, transporte, seguridad: En las comunicaciones, transacciones, autenticación.

1. Guardia y Custodia

De pertenencias del cliente: Seguridad informática y de transacciones. Respeto de la privacidad.

De objetos que compra el cliente:

Logística

Electrónica: todos los bienes digitalizables (música, videos, libros)
software, etc.)

Física: seguimiento electrónico (satelital, *web*)

* **De datos del cliente**

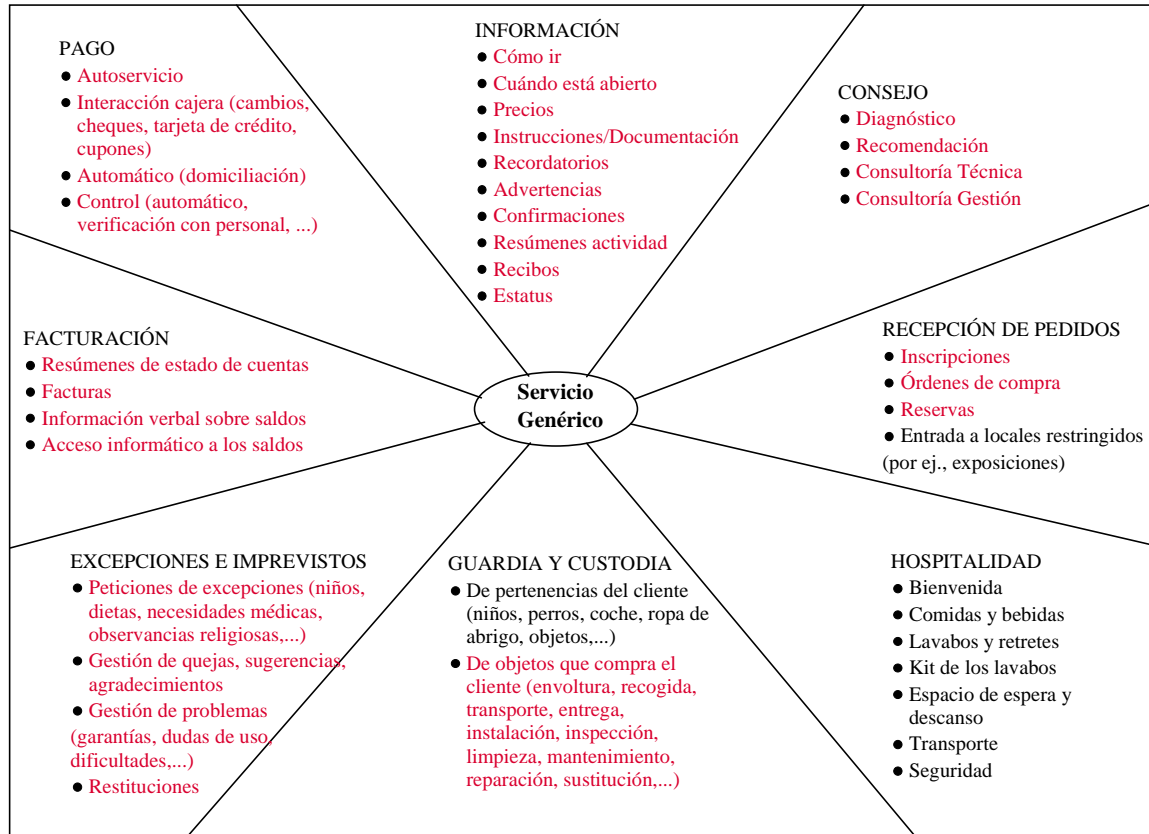
* **De privacidad del cliente**

1. Excepciones e Imprevistos

Petición de excepciones, gestión de quejas, sugerencias, gestión de problemas, restituciones: *Customer care: chat*, correo electrónico, VOIP, flujos de información automáticos, sistemas CRM

En este diagrama de los ocho pétalos se consignan en color rojo las áreas en las que podemos implementar servicios basados en herramientas y canales digitales disponibles hoy:

Los Ocho Pétalos de la flor de Servicios



Conclusiones

El preocuparse tiene recompensa ¹⁹. Es decir, si las empresas combinan las herramientas tecnológicas disponibles con el cuidado de sus socios (empleados, clientes, proveedores e inversores), podrán satisfacer a estos interlocutores que son cada vez más exigentes para lograr su fidelidad, con las consiguientes mayores ganancias. Pero esto no es sólo una opción, pues dado el estado de los mercados, las empresas deben jugarse por el objetivo de darles valor; de lo contrario, algún otro lo hará y el desempeño mediocre no alcanzará para sobrevivir, principalmente en el escenario donde los medios electrónicos y digitales cobran cada vez más importancia. Para embarcarse en estos cambios, las empresas deben tener en cuenta que éstos no empiezan, por lo general, en los escalones más altos. Todos los empleados, de cualquier nivel, deben ser ejecutores e innovadores, deben pensar "la única forma que tengo de garantizar la seguridad de mi propio empleo es haciendo todo lo que esté a mi alcance para ayudar a mi empresa a prepararse para el futuro". Por eso, hay que crear en las organizaciones, ambientes propicios para que la gente se sienta motivada y capaz de seguir innovando ²⁰.

En este trabajo se ha querido mostrar la íntima relación existente entre las ideas planteadas por *The Service Profit Chain* y las necesidades que surgen del nuevo escenario planteado por la *era digital*. La aplicabilidad de esta teoría, ya demostrada en empresas tradicionales, es una potente herramienta para los empresarios que están comenzando a integrar los canales electrónicos y para las nuevas empresas basadas en Internet, puesto que hasta ahora se ha venido usando principalmente la intuición para organizar y gerenciar canales electrónicos y como podemos apreciar por lo que ha sucedido en los últimos dos años, son pocos los que han logrado crear valor en este entorno. Pero también es cierto, que aún cuando la burbuja de las dotcoms se ha desinflado, nadie duda que ambientes como Internet han llegado para quedarse en la economía global y es necesario avanzar en la creación de valor por este medio.

¹⁹ Libro *The Caring Economy*, Gerry Mc Govern.

²⁰ *Leading the Revolution*, Gary Hamel.

Anexo 1: Material Bibliográfico

Bibliografía de base:

1. The Service Profit Chain, Leonard A. Schlesinger - James L. Heskett – Earl W. Sasser
2. The Caring Economy, Gerry Mc Govern
3. Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation, Don Tapscott
4. Digital Capital, Tapscott – Ticoll - Lowy

Bibliografía complementaria:

1. net.gain, Hagel - Armstrong
2. Net Worth, Hagel - Singer
3. After the Internet: Alien Intelligence, James Martin
4. Leading the Revolution, Gary Hamel
5. The Soul of the New Customers, Laurie Windham – Ken Orthan
6. What Will Be, Michael Dertouzos
7. Digital Economy, Don Tapscott
8. The Electronic B@zaar: From the Silk Road to the E-Road, Robin Bloor

Informes y artículos:

1. Newsletter "Novedades Empresarias y Profesionales", del Dr. Marcelo Perazolo.
www.psp-sa.com.
2. IDC-Internet Economy
3. cicomra- Revolución de las Telecomunicaciones
4. CSFB LA Internet Industry Update
5. E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web, Frederick F. Reichheld y Phil Schefter
6. Putting the Service Profit Chain to Work, James L.Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Eral Sasser, Jr. And Leonard A. Schlesinger
7. Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, Michael D. Hartline, James G. Maxham III, Daryl O. McKee
8. Whence Consumer Loyalty?, Richard L. Oliver