

Reputación

Sprint Nextel: La gestión de la marca en beneficio de la reputación y la cultura corporativa

En una fusión, donde el choque de las culturas corporativas hace peligrar la continuidad de la nueva empresa, Sprint Nextel ha sabido gestionar su marca implicando a sus grupos de interés y convirtiéndolos en promotores.

Sprint Nextel Corporation es una compañía de telecomunicaciones propietaria del tercer operador celular más grande de EE.UU. En el mercado estadounidense, Sprint Nextel se encuentra en una posición competitiva justo por debajo de compañías como Verizon Wireless y AT&T Mobility. Ofrece servicios de telefonía móvil, internet de banda ancha y redes privadas de comunicaciones, y dentro de sus principales clientes se encuentra el propio Gobierno estadounidense. Actualmente cuenta con 49 millones de clientes que validan el éxito de una empresa con buena reputación.

En cuanto a su gestión, el CEO de la compañía cree en el valor de la reputación corporativa y la impulsa utilizando RepTrak como herramienta de investigación y de indicadores clave. El desafío que tiene el director de comunicación es el de convencer al resto de los directivos de que la gestión de la reputación traerá beneficios a largo plazo. Es decir, la compañía se encuentra en la fase en la que solo

están convencidos el Dircom y el CEO del valor de la reputación, ya que el resto de directivos continúan escépticos. Para el director de comunicación lo más difícil es que los directivos de las distintas áreas entiendan que lo que hace cada departamento está interconectado con las demás y tiene un impacto en la reputación; por lo tanto, todavía no se han llegado a crear comités multifuncionales ya que no cuentan con el respaldo de cada área de la empresa. Por otro lado, Sprint Nextel en EE.UU. es percibida como una compañía líder en sostenibilidad. Sin embargo, el comité de dirección no se muestra muy interesado en ver el potencial de esta percepción. El director de comunicación considera que la RSC es un driver para los clientes.

A pesar de ser la tercera compañía de telecomunicaciones más grande en EE.UU., los inicios de Sprint Nextel no comenzaron con buen pie. La compañía ha sufrido los aprietos iniciales del enfrentamiento de culturas corporativas diferentes

Sprint Nextel: La gestión de la marca en beneficio de la reputación y la cultura corporativa

provenientes de la fusión de las compañías Sprint y Nextel. Estos conflictos llegaron a proyectarse incluso fuera de la compañía manifestándose en una mala atención a sus clientes.

Inicios y problemas de fusión

Sprint Nextel nace en 2008, como consecuencia de la compra de Nextel Corporation por parte de Sprint Corporation en 2005. Durante estos años, el equipo directivo se ha focalizado en resolver un problema interno habitual en toda fusión, que es la homogeneización de las culturas corporativas.

El proceso de integración impactó en un mal servicio hacia los clientes provocando que la compañía perdiera competitividad y consumidores. La marca se vio muy afectada. Descendieron 10 puntos por debajo de la media de la competencia, perdieron posición en RepTrak Pulse y obtuvieron índices muy bajos en la satisfacción e implicación de sus empleados

La simplicidad como clave de gestión

Frente a ello, y bajo el convencimiento de que los resultados de la construcción de la marca y de la reputación se ven en el largo plazo, el CEO ha decidido reestructurar la compañía desde dentro hacia fuera a través de la mejora del servicio, la mejora financiera y la mejora del portfolio de terminales; todo ello bajo un enfoque de simplicidad y creación de valor.

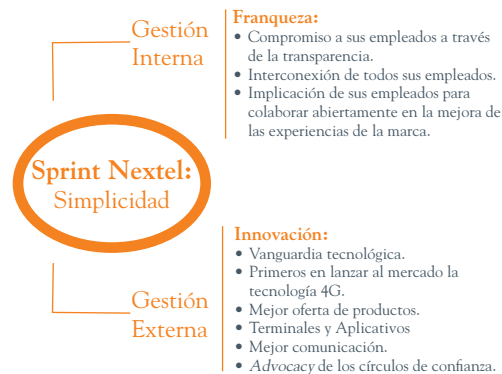
‘Los resultados de la construcción de la marca y de la gestión de la reputación se ven en el largo plazo’

En este sentido, el CEO ha incorporado la idea del largo plazo en todos los discursos dirigidos a los grupos de interés de la compañía, enfatizando el valor de la simplicidad tanto interna (empleados) como externamente (clientes) a través de dos ejes estratégicos: la franqueza y la innovación.

Con esta visión, la empresa ha decidido apostar por la innovación como eje central de su gestión externa. Este enfoque se traduce en acciones que les permitan estar a la vanguardia tecnológica en el sector de las telecomunicaciones de cara a sus clientes; en este sentido, destaca que han sido los primeros en traer la tecnología 4G al mercado estadounidense.

Desde el punto de vista de gestión interna, la empresa ha impulsado el concepto de franqueza. Según Bill White, SVP de comunicación corporativa de la compañía, Sprint Nextel ha logrado comprometer a los empleados a través de

Simplicidad: Gestión estratégica de Sprint Nextel



Fuente: Sprint Nextel; 2011.

la franqueza con ellos y la transparencia. Con este enfoque, la compañía ha logrado interconectar entre sí a todos sus empleados para que puedan intercambiar perspectivas, opiniones y puntos de vista. Todo ello sumado a la creación de un canal de diálogo abierto y sin censura hacia la dirección con el fin de mejorar proactivamente. Este cambio en la gestión ha generado buenos resultados ya que ha logrado comprometer e involucrar a los empleados con la misión y visión de la empresa hasta el grado de convertirlos en embajadores de la marca. Consecuencia de ello, Sprint Nextel ha dado luz verde a sus empleados para que colaboren abiertamente con la marca. Los empleados se encuentran en constante contacto con los clientes a través de los servicios de call center y dentro de los puntos de venta; es decir, son el termómetro y conexión entre la empresa y sus consumidores.

Círculos de confianza

La reputación funciona como círculos de confianza. El vicepresidente senior de comunicación corporativa de Sprint Nextel explica esta idea trayendo a la luz la analogía de una piedra sobre el agua. White afirma que “cuando se tira una piedra sobre el agua se ve como a partir del punto inicial donde cae la piedra se crean círculos concéntricos que se van expandiendo. La reputación funciona de forma parecida; a través de círculos de confianza”. A partir de esta teoría, se considera que quiénes están más cerca de la realidad de la compañía son los propios empleados. Son los empleados quienes están más próximos a la razón de ser de la organización y quiénes conocen por qué y para qué estamos haciendo lo que hacemos. De esta forma, el primer círculo de confianza que debe construir una compañía es con las personas que están más cerca de ella, y éstas son los propios empleados. Y a partir de ahí, se establecen círculos con el resto de grupos de interés.

En este sentido, Sprint Nextel ha definido a sus grupos de interés dentro de sus círculos de confianza

colocando a los empleados en el primer nivel, a sus clientes en el segundo, y a los no clientes de la compañía en último nivel.

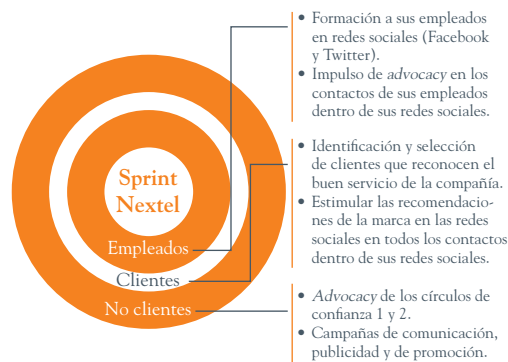
1. En su primer círculo de confianza, la compañía ha impulsado que sus empleados hagan *advocacy* (recomendación de la compañía) a través de los medios sociales. La idea parte de que si cada empleado posee unos 100 contactos en sus redes aproximadamente y la compañía solo tuviera 100 empleados y cada uno de ellos se encuentra en las redes sociales, se tendrá un impacto de 100 por 100 personas que reciben recomendación de los propios empleados. Y si las 10.000 personas que reciben esa recomendación y que además tienen 100 contactos también recomiendan la marca, se tendría un impacto de 10.000 por 100, y así sucesivamente. Si este efecto multiplicador sucede con una empresa pequeña de, como mucho, 100 empleados, el impacto para las medianas y grandes empresas es todavía mayor.
2. El segundo círculo de confianza se ha gestionado de la misma manera solo que, en lugar de dirigirse a todos sus usuarios, la compañía ha identificado dentro de sus clientes a los que les puntúan muy bien en cuanto a calidad de servicio facilitándole los medios para que se conviertan en promotores de la marca en la red. De esta manera, han logrado que las recomendaciones no solo sean de la marca hacia los consumidores o clientes finales sino también de los consumidores a la compañía, recibiendo ideas frescas que vienen desde los medios sociales.
3. Con este esquema, los clientes se convierten en embajadores de la marca hacia los no clientes, situados en el tercer círculo de confianza, y éstos les da mayor credibilidad que lo que la compañía pueda comunicar a través de los medios convencionales de comunicación, publicidad o promociones. Según Reputation Institute, apenas el 10% de los consumidores en EE.UU. confía en lo que dicen las empresas. Este dato pone de nuevo de manifiesto la relevancia que tienen las recomendaciones de terceros.

‘La reputación funciona como círculos de confianza y se construye desde dentro hacia fuera’

La construcción de una marca fuerte con buena reputación se gestiona desde dentro hacia fuera. Este esquema de gestión parte de la creación de círculos de confianza con los grupos de interés, en este caso empleados, clientes y no clientes, con el objeto de convertirlos en promotores de la marca. Círculos concéntricos que parten de un punto, la compañía.

Para llegar a medir todas estas acciones, Sprint Nextel utiliza, principalmente, dos monitores que son RepTrak, como indicador para el cuadro de mando, y Net Promotor Score, para conocer el índice de propensión por parte de sus clientes y empleados a recomendar la marca. Aquéllos, cruzados con los datos de satisfacción de los clientes y los datos de compromiso de los empleados, engloban las herramientas que el CEO utiliza para la toma de decisiones estratégicas de la compañía.

Los Círculos de confianza



Fuente: Sprint Nextel, 2011.

Conclusiones

Sprint Nextel ha experimentado un crecimiento pronunciado desde que implantó esta nueva estrategia. La compañía ha sabido, gracias a la gestión de su marca y su reputación, cómo superar los aprietos iniciales del choque entre sus dos culturas tras el proceso de fusión. Superada esta etapa, la compañía se ha convertido en una de las empresas de telecomunicaciones más grandes de EE.UU. y todo ello se debe a tres cambios en su modelo de gestión: la apuesta por la gestión de la reputación y su creación de valor a largo plazo; un cambio de enfoque hacia la innovación y la franqueza; y, por último, la gestión de la reputación a través de la identificación de círculos de confianza con sus grupos de interés.

©2011 Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión de los activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de la reputación como recurso estratégico que guía y construye valor para las empresas en todo el mundo.

Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación y asuntos públicos.

Este documento se dirige, de modo exclusivo, a su destinatario y contiene información confidencial, sujeta al secreto profesional, cuya divulgación, copia o utilización no autorizada es contraria a la Ley. Si recibe este documento por error, le rogamos nos lo comunique de inmediato y lo elimine sin conservar copia del mismo.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership es titular de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.