

¿ENFOCADA EN EL CLIENTE?

Cuando Peter Drucker propuso por primera vez su “concepto del marketing”, allá por 1954, la idea de satisfacer las necesidades del cliente mejor que la competencia como clave del éxito de un negocio sonaba radical. Hoy hay numerosas variantes de lo que significa “servir al cliente”, pero la mayoría de los gerentes coincide en que, para alcanzar un crecimiento orgánico sostenible de las ganancias, es necesario: tener una promesa clara y relevante para el cliente, cumplirla en forma confiable, mejorarla permanentemente, innovar periódicamente más allá de lo conocido, y respaldar todo ello con una organización abierta a las nuevas ideas y al *feedback* del mercado.

Lamentablemente, este enfoque está tan difundido que muchos gerentes casi ni le prestan atención. Sin duda, implementar la propuesta de Drucker es difícil. Además de poner las necesidades del cliente por encima de las de los empleados y geren-

MUCHOS GERENTES DAN POR SENTADA LA RELEVANCIA FUTURA DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, Y CREEN ESTAR RECIBIENDO INFORMACIÓN VALIOSA Y CERTERA SOBRE LOS CONSUMIDORES, SIN TENER EN CUENTA QUE LOS EMPLEADOS SUELEN OCULTAR PROBLEMAS Y QUE LOS MERCADOS CAMBIAN.

Por Patrick Barwise y Sean Meehan



Patrick Barwise es profesor emérito de management y marketing en la London Business School. Sean Meehan es profesor titular de marketing y gestión del cambio en la escuela de negocios IMD, de Suiza.

tes, obliga a la empresa a enfrentar sus errores y focalizarse en lo crucial (y hasta aburrido) y no en lo nuevo y emocionante. Y requiere que los ejecutivos *senior* abran la comunicación a toda la organización, para escuchar la verdad acerca de lo que sucede y

no una versión aséptica. Pocas empresas eligen dar este salto, aunque no hacerlo afecte el desempeño en el largo plazo.

El desafío es convertir el concepto de marketing de Drucker en un compromiso significativo que todos entiendan y tomen con seriedad. Según nuestra experiencia, las presunciones de los gerentes sobre el compromiso de la organización con el cliente suelen estar alejadas de la realidad. Un mejor diagnóstico de las debilidades de la organización surge de las respuestas a las siguientes preguntas:

1 ¿Los gerentes medios pueden explicar en términos precisos la promesa de la empresa al cliente?

2 ¿Pueden mencionar los ejecutivos *senior* las tres cosas que más socavan la confianza del cliente?

3 ¿Es realmente su marca la mejor opción para los clientes y, en tal caso, seguirá siéndolo en un mes o un año?

EL TEMA CENTRAL

¿CÓMO SE ASEGURAN LOS GERENTES QUE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS SEAN (Y SIGAN SIENDO) RELEVANTES PARA LOS CLIENTES?

Apuntes útiles

- Logre que todos en la organización entiendan y respalden la promesa de la marca.
- Sospeche de los informes asépticos. Busque información en crudo y sin filtrar sobre la experiencia del cliente.
- No se duerma en los laureles. Piense en innovaciones graduales y que vayan más allá de lo conocido.

4 ¿Adoptó el año anterior ideas novedosas que condujeran a innovaciones significativas más allá de lo conocido?

5 ¿El personal en contacto con el cliente formuló, en los últimos tres meses, alguna pregunta incómoda o sugirió alguna mejora importante?

Si bien podrían hacerse muchas otras preguntas, descubrimos que éstas ofrecen una oportunidad efectiva para realizar mejoras.

1 ¿Los gerentes medios pueden explicar en términos precisos la promesa de la empresa al cliente? El punto de partida para cualquier producto o servicio es tener una promesa clara y relevante para el cliente. El CEO suele suponer que esto es obvio y que los empleados han sido debidamente informados, pero la mejor manera de saber si la promesa es consistente es pedirles a los gerentes medios que la describan.

Todos en la organización deben conocer las promesas corporativas y esforzarse por cumplirlas. Si la promesa es demasiado vaga, no relevante para la mayoría de los clientes o no ha sido bien entendida internamente, se perderán ventas.

Algunas empresas se basan realmente en sus promesas. En toda su historia, la promesa central del jabón Tide, de Procter & Gamble, ha sido dejar la ropa limpia. La



publicidad del lanzamiento, en 1946, prometía que Tide dejaría la ropa más limpia que cualquier otro producto. Lo que ofrecía era inequívoco. Luego aclaró lo que quería decir con “más limpia”: blanca como la nieve, brillante y perfumada.

Toyota Motor Corp. promete entregar autos de calidad, confiabilidad y durabilidad superiores, razón por la cual los recientes retiros del mercado por razones de seguridad han sido especialmente perjudiciales para la marca.

La promesa explícita debe ser fácil de enunciar y precisa, para no quedar sujeta a la interpretación del cliente. Por ejemplo, “entrega a primera hora de la mañana” daría lugar a diversas interpretaciones. Un oficinista enten-

confiables incrementan constantemente su participación de mercado.

Otro desafío lo constituyen los empleados que prometen demasiado. Asegúrese de que no se aliente involuntariamente una promesa falsa o errónea. La promesa debe cumplirse siempre, a un costo accesible para la empresa. Una promesa de marca clara, sencilla y relevante para el cliente, que toda la organización y sus clientes actuales y potenciales entiendan, es la plataforma para el crecimiento orgánico sostenible de las ganancias.

2 ¿Pueden mencionar los ejecutivos senior las tres cosas que más socavan la confianza del cliente? Prometerles a los clientes satisfacer sus necesidades es una cosa, satisfacerlas es

comprendidos si no se cumple con lo prometido de inmediato. Las empresas subestiman, a su propio riesgo, la relación entre satisfacción del cliente, innovación y crecimiento.

Toda marca valiosa tiene dos atributos compartidos: conocida y confiable. El conocimiento se gana a través de presencia en el mercado y comunicaciones; la confianza, cumpliendo las promesas. Las grandes marcas se basan en grandes experiencias del cliente, que refuerzan mediante una excelente comunicación, y no a la inversa. Durante muchos años, la experiencia del cliente fue clave para el éxito de Toyota. Lo mismo puede decirse de Apple Inc. Además de ocupar los titulares de los diarios con sus audaces innovaciones, Apple desarrolla la infraestructura y el

“SI LA PROMESA CORPORATIVA ES DEMASIADO VAGA, NO RELEVANTE PARA LA MAYORÍA DE LOS CLIENTES, O NO HA SIDO BIEN ENTENDIDA INTERNAMENTE, SE PERDERÁN VENTAS.”

dería que es a las 09:00, mientras que un capataz de la construcción creería que la entrega es a las 07:00.

Toda marca debe cumplir su promesa explícita. Ryanair Holdings Plc., la compañía aérea de descuento con sede en Dublín, se enorgullece de ofrecer las tarifas más económicas. Pero muchos clientes esperan más. Más allá de las promesas específicas, esperan que los proveedores de productos y servicios cumplan con lo básico para esa categoría. Los clientes de un banco suponen que los cajeros automáticos tendrán efectivo y se enojan cuando esto no se cumple. En especial en servicios, hay muchas compañías que no cumplen con lo básico. Es por ello que las empresas más

otra. Dado que las malas noticias llegan filtradas a la cumbre de la empresa, es posible que la alta gerencia no se entere de los casos de incumplimiento de la promesa. Por eso es importante forzar el tratamiento del tema.

Las marcas más valiosas del mundo realizan grandes inversiones para cumplir siempre sus promesas. Google, IBM, Apple, UPS, Tesco, Gillette y Amazon, son todas ellas reconocidas como innovadoras líderes. La satisfacción del cliente genera confianza, componente clave de una marca valiosa y soporte de la innovación. Toda innovación exitosa refuerza la marca, y una marca fuerte alienta a los clientes a probar sus nuevas propuestas y los induce a mostrarse

soporte necesarios para garantizar que sus propuestas estén a la altura de las expectativas del cliente.

La mayoría de las empresas que se interesan por la satisfacción del cliente, se proponen mejorar la satisfacción positiva, en lugar de identificar y reparar la fuente de insatisfacción. Focalizarse en los impulsores de la insatisfacción es más duro, porque obliga a señalar con el dedo y revisar las malas decisiones, pero puede resultar muy útil. Si la primera pregunta apuntaba a saber si la promesa al cliente había sido “bajada” a la gerencia media, ésta se propone descubrir si los principales impulsores de la insatisfacción fueron comunicados a los niveles jerárquicos más altos.

**Sin importar
dónde estés,
los highlights y
comentarios de
los eventos de
HSM**

www.hsmcoberturas.com

Próximos eventos HSM:



Estrategia en Redes Sociales

El poder de las tecnologías sociales en la transformación de estrategia, marketing, innovación y relaciones con los clientes.



ExpoManagement 2010

ExpoManagement se ha convertido en el evento de referencia de la comunidad ejecutiva de México. Un lugar único en el que confluyen las ideas, los pensamientos, las tendencias y los gurús del Management.

Presentado por:



Fusion 2011
Pasión que mueve



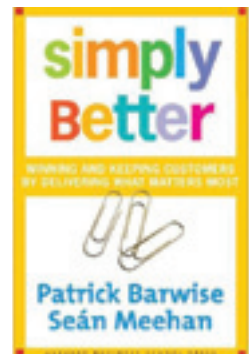
La insatisfacción del cliente rara vez es resultado de las acciones de un solo departamento; directa o indirectamente, hay muchos involucrados. El director de Finanzas no puede mejorar la facturación o la cobranza de deudas si desconoce los problemas y las oportunidades de mejora. La meta es derribar los silos funcionales y llevar la voz de los clientes insatisfechos a los niveles corporativos superiores. Esta voz puede expresarse de diversas maneras, incluyendo comentarios directos al personal de primera línea, respuestas a investigadores de mercado o tendencias a cambiar de marca. Lo importante es asegurarse que la empresa escuche de algún modo este mensaje y actúe sobre las causas del problema.

3 ¿Es realmente su marca la mejor opción para los clientes y, en tal caso, seguirá siéndolo en un mes o un año? Si usted tiene una promesa de marca clara y relevante y la está cumpliendo tanto o más que el mejor de sus competidores, su próximo desafío será adelantarse a la competencia y conservar el liderazgo, aun cuando cambien las exigencias del mercado. Si usted confía ciegamente en su estrategia de marketing o está enamorado de alguna característica o beneficio único de su marca, le será difícil aceptar la posibilidad que, desde la perspectiva del cliente, la competencia está ofreciendo algo igual de bueno o mejor. El jabón Tide fue un producto revolucionario cuando se lo lanzó. Pronto fue líder del mercado, una posición que la empresa se ha esforzado por mantener. P&G no se duerme en los laureles. Con los años, introdujo una serie de versiones innovadoras (Tide líquido, con lavandina, ultra concentrado, etcétera) que, además de mejorar el poder limpiador, redujeron los costos de envase, fabricación y distribución. Por supuesto que estas innovaciones solamente crean

ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

A pesar de la obsesión de los expertos en marketing por encontrar características y beneficios únicos para diferenciar sus productos y servicios, los clientes rara vez optan por una marca porque ofrece algo único. La eligen porque piensan que esa marca les brindará mejor, o en forma más confiable, conveniente o barata, el beneficio genérico de la categoría, afirman los autores en su libro *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most* (Harvard Business School Press, 2004).

Para el presente artículo, en cambio, Patrick Barwise y Sean Meehan se enfocaron en cómo se adaptan las empresas a las oportunidades y amenazas del mercado. Investigaron en algunas de las empresas más innovadoras, como Procter & Gamble y Nokia, y en compañías menos exitosas, la brecha entre la declaración de adopción del concepto de marketing y la conducta diaria. Además, hicieron una investigación primaria sobre un universo de más de 150 gerentes *seniory*, en un análisis de 360 grados, exploraron las diferencias entre las percepciones de los gerentes y las de sus subordinados respecto de la apertura de los primeros a las ideas ajenas. También revisaron bibliografía y realizaron pruebas de campo en más de 25 empresas (de productos de consumo, medios y telecomunicaciones, transporte, servicios profesionales y bienes de capital).



valor si satisfacen necesidades reales. P&G utiliza una variedad de técnicas cuantitativas de investigación y de análisis del consumidor, pero también pide a sus ejecutivos que realicen su propia investigación. Un 70 % de los gerentes de P&G ha visitado a los clientes en sus hogares para saber cómo se adaptan sus productos y los de la competencia a la rutina diaria.

Al insistir en la innovación gradual, no estamos subestimando el valor de las innovaciones radicales exitosas. Pero creemos que los gerentes cometen un grave error si ignoran las oportunidades de mejoras progresivas. (En el caso de Tide, se han llevado a cabo a un promedio de una por año durante 60 años.)

4 ¿Adoptó el año anterior ideas novedosas que condujeran a innovaciones significativas más allá de lo conocido? Esta pregunta no se vincula, como las anteriores, con dificultades organizativas, sino que obliga a mirar más allá de lo conocido (por la

empresa, la industria y los clientes). Implica examinar nuevas ideas que no se ajustan a lo que usted y sus rivales están ofreciendo, y comprobar si el mercado valora su nueva solución. La práctica de innovar más allá de lo conocido es, por naturaleza, riesgosa, pero conduce a buscar y concretar oportunidades extraordinarias.

Los resultados más exitosos ocurren cuando se satisfacen de una manera radicalmente nueva necesidades genuinas del cliente. Southwest Airlines Co., que redujo drásticamente el costo de los vuelos programados, y Sony Corp., que revolucionó los dispositivos para el entretenimiento personal con su icónico Walkman, constituyen ejemplos de ello.

Pensar en la innovación con un énfasis excesivo en los proyectos de gran envergadura, puede distraer a las empresas de las necesidades inmediatas del cliente. Los defensores de la innovación pionera y radical sostienen, con razón, que los clientes no brindan versiones confiables de sus necesidades

latentes ni pueden anticipar en forma fehaciente si estarían dispuestos a adquirir un producto determinado en caso de que se les ofreciera.

Apple es famosa por repensar en forma sistemática las categorías existentes de productos desde la perspectiva del usuario. Construyendo a partir de lo ya conocido o intuido por los clientes, va mejorando la funcionalidad y la facilidad de uso, al tiempo que garantiza una alta confiabilidad y un diseño muy atractivo. Su promesa de

dades y el atractivo de sus propias versiones tablet.

El éxito de Google en el mercado de los motores de búsqueda sigue un patrón similar. Cuando se lo lanzó, en septiembre de 1998, el mercado estaba dominado por AltaVista, que intentaba avanzar más allá de la búsqueda hacia servicios aparentemente más lucrativos. Google aprovechó la oportunidad para repensar tanto la experiencia del usuario como el modelo de negocios, con los ingresos por publicidad como

sobre la experiencia real del cliente (tanto la positiva como la negativa) y necesitan ideas para mejorar la oferta y los procesos internos de la compañía. La prueba de fuego es comprobar si los empleados que están en contacto diario con el cliente, se sienten cómodos ofreciéndoles al CEO y a otros altos ejecutivos sugerencias sinceras de mejoras o comunicándoles “verdades incómodas”. Hemos observado que la gente es mucho menos abierta con sus jefes de lo que éstos creen.

“UNA MARCA FUERTE ALIENTA A LOS CLIENTES A PROBAR SUS NUEVAS PROPUESTAS, Y LOS INDUCE A MOSTRARSE COMPENSIVOS SI NO SE CUMPLE CON LO PROMETIDO DE INMEDIATO.”

marca se basa en una tecnología accesible y atractiva para el mercado más amplio, y no en funcionalidades revolucionarias sólo aptas para fanáticos.

A pesar de su fama de innovadora, Apple no intenta ser pionera en tecnología. La antigua Mac no fue la primera PC con interfaz gráfica de usuario y hubo muchos reproductores MP3 antes del iPod. Tampoco iTunes fue la primera tienda de música *online* ni el iPhone fue el primer teléfono inteligente. A los clientes de Apple no les interesa si las tecnologías son radicales o progresivas o si Apple fue la primera. Su principal preocupación es que los productos satisfagan necesidades reales y sean atractivos, fáciles de usar, confiables y accesibles.

Es muy temprano para evaluar el éxito del iPad, el último producto de Apple. Pero, si tomamos en cuenta el pasado, dos cosas parecen probables. La primera es que Apple lance nuevos modelos a corto plazo. La segunda, que fabricantes rivales mejoren las propie-

elemento central. Aunque llegó tarde al juego, ganó enseguida participación de mercado al brindar búsquedas rápidas y efectivas a través de una página simple, que separaba los resultados de la búsqueda de los avisos pagos. Como ocurrió con Apple, a la gente no le importó si el producto de Google era el primero o se diferenciaba de las propuestas existentes. Lo que pesó fue su facilidad de uso y su efectividad.

Por lo tanto, no se duerma en los laureles. Piense que afuera puede haber alguien que pretende redefinir su categoría. Nokia Corp., a la que el iPhone tomó desprevenida, está trabajando duro para recuperar el ímpetu en un segmento hoy orientado al acceso móvil a aplicaciones y contenido.

5 ¿El personal en contacto con el cliente formuló, en los últimos tres meses, alguna pregunta incómoda o sugirió alguna mejora importante? Los gerentes deben contar con información directa y sin filtros

La insinceridad puede tener un efecto insidioso. Si los empleados en contacto con el cliente eliminan información o la tergiversan ante sus jefes, el problema se repite en cada instancia hasta lo más alto y los que definen prioridades y asignan recursos terminan teniendo una visión distorsionada de la experiencia del cliente. Sin embargo, el miedo y la negación suelen pasar inadvertidos.

En un estudio, preguntamos a 180 ejecutivos de más de 100 empresas de 25 países cómo creían que manejaban sus pares el *feedback* negativo del mercado (quejas de clientes), la investigación de mercado y el desarrollo de negocios. Más de 20 % respondió que sus pares dirían la verdad menos de la mitad de las veces. También analizamos datos de más de 4,000 gerentes estadounidenses, recolectados por la consultora Personnel Decisions International Corp. Descubrimos que los ejecutivos son percibidos por sus colegas y subordinados como

menos abiertos a las preocupaciones de otros, una visión opuesta a la que tienen de sí mismos. Esta brecha es fácil de explicar. En la mayoría de las relaciones gerente-subordinado, los primeros sobreestiman su apertura a los mensajes no deseados y subestiman el grado al cual la diferencia de poder desalienta a los subordinados. Hasta los buenos gerentes suelen indicar que no desean escuchar malas noticias. (Lo demuestran al cambiar de tema o evitar la interacción.) En parte debido a ello, los subordinados suelen no comunicar tales informaciones. Este patrón poco reconocido inhibe el flujo de noticias malas pero útiles, y desalienta la formulación de propuestas, por temor a que los comentarios sean interpretados como críticas.



“NO SUBESTIMAMOS EL VALOR DE LAS INNOVACIONES RADICALES EXITOSAS, PERO LOS GERENTES COMETEN UN GRAVE ERROR SI IGNORAN LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAS PROGRESIVAS.”

Las mejores empresas trabajan mucho para alentar la apertura. Cuando Sheryl Sandberg (hoy directora de operaciones de Facebook Inc.) era responsable en Google del sistema automatizado de publicidad, cometió un error que costó varios millones de dólares. Cuando se dio cuenta de la dimensión de su error, se lo comunicó apesadumbrada al cofundador de Google, Larry Page. La respuesta de éste fue la siguiente: “Me alegro de que hayas cometido este error... Quiero dirigir una compañía que haga mucho y se mueva demasiado rápido, y no una que sea demasiado cautelosa y haga muy poco”.

En cambio, muchos ex empleados de General Motors Co. describen un ambiente en el que la alta gerencia per-

dió contacto con la realidad del mercado. Un ex vicepresidente de los años '90 recuerda que los informes sobre problemas de calidad sufrían tantas revisiones en cada nivel, que la alta gerencia terminaba creyendo que no existían problemas de calidad.

Hoy, mientras salen de la recesión, muchas empresas empiezan a definir metas ambiciosas de largo plazo en cuanto a ingresos y ganancias. Para alcanzar este tipo de objetivos, una compañía necesita que su promesa al cliente sea clara y relevante, y esté respaldada por una organización comprometida a implementar en los hechos el concepto de marketing de Peter Drucker.

La clave para destrabar el crecimiento orgánico sustentable está en

cerrar la brecha entre entender lo que se debe hacer (cosa relativamente fácil), y hacerlo realmente (algo mucho más difícil). Al pionero de la calidad W. Edwards Deming se le atribuye esta frase: “En Dios confiamos. El resto debe justificar sus datos”. Para quienes estén dispuestos a formular las preguntas más difíciles y escuchar las respuestas, los beneficios pueden ser significativos. ←

© Gestión

MIT Sloan Management Review

© 2010, Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados. Distribuido por Tribune