



knowsquare .

ZACARÍAS DE LA HERA GUTIÉRREZ

18 DE SEPTIEMBRE DE 2013

LA INNOVACIÓN, LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y LA CULTURA DE EMPRESA

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

“La creatividad es pensar nuevas cosas, la innovación es hacerlas” (Theodore Levitt)

“Los clientes más insatisfechos son la principal fuente de aprendizaje” (Bill Gates)

“No son los incompetentes los que destruyen las organizaciones, porque ellos no llegan a los puestos más altos. Los que bloquean las nuevas ideas son los que viven de las rentas de algo bueno que hicieron en el pasado” (F.M. Young)

Pretendo llamar a la atención, en estas modestas reflexiones, sobre cómo la íntima mezcla entre innovación y orientación al cliente, en el seno de una organización sencilla, con “poca grasa” y con plazos cortos de ejecución de los cambios, es casi la única receta para salir adelante en la situación actual, independientemente del tamaño o sector en que se mueva la empresa. Al mismo tiempo, esa mezcla es la mejor levadura para generar una cultura de empresa potente y capaz de avisar a tiempo de que el proyecto empresarial está haciendo agua.

Hay quien lo hace bien...

Dos de las empresas españolas de trayectoria más sólida, Inditex y Mercadona, pueden ilustrar muy bien, en mi opinión, este tema. Ambas empresas han sido, y siguen siendo, objeto de numerosos estudios en escuelas de negocio españolas y extranjeras. Mi intención no es centrarme en su modelo de negocio, sino en cómo la orientación al cliente y la innovación ocupan buena parte, quizás la más importante, del tiempo de sus empleados, pertenezcan al nivel que pertenezcan en la organización, y cómo constituyen, junto a un uso muy eficaz de la logística y, por supuesto, a la oferta de un buen producto y servicio, algunas de las claves de su éxito.

En el caso de Zara/Inditex es bien sabido que los departamentos de diseño y producción trabajan unidos, incluso físicamente, y en contacto permanente con las tiendas. La rápida implantación de los cambios y nuevas ideas y la realimentación casi en tiempo real acerca de los gustos y deseos del cliente son razones de peso, además del éxito internacional de la empresa, para mantener una alta cohesión interna y motivación del personal, así como para atraer talento joven de cualquier parte del mundo en el campo del diseño.

Por lo que se refiere a Mercadona, es difícil no apreciar en una visita a cualquiera de sus centros que su personal está, en general, claramente por encima de la media del sector en cuanto a atención al cliente y sobre todo en autonomía para la redistribución sobre la marcha de las tareas si así se precisa para asegurar la eficacia en el servicio al cliente.

Además de que disfruten de la “rara avis” del contrato fijo -casi totalmente generalizado entre los empleados de la empresa- así como de pagas extras en función de los beneficios, entiendo que parte de la motivación de los trabajadores de Mercadona está relacionada con el hecho de ver palpablemente la influencia de su colaboración en la satisfacción del cliente que, como se les repite continuamente como un mantra, es en realidad su verdadero jefe.

Aquí la innovación se presenta en dos planos: en la política de empresa orientada a una búsqueda continua de una relación calidad/precio difícil de igualar y en una cierta “autogestión” del empleado bastante distante de la típica organización en que se acude a la figura del encargado para solucionar el incidente más nimio.

No sé si me equivoco, pero creo, o quiero creer, que en ambos casos la organización crece alrededor de este núcleo duro de innovación y orientación al cliente, por lo que sólo sirve aquello que lo refuerza, rechazándose lo que la aleja de dicho núcleo. No creo que ninguna de estas dos empresas

hayan hecho muchos cursos de “lean manufacturing”, sino que simplemente han practicado esta filosofía desde siempre.

Ambas organizaciones tienen también en común algunas características no muy habituales entre las empresas españolas de mayor éxito y dimensión, como son el haber nacido en zonas periféricas -lo que les pone en bandeja una RSC/RSE coherente mediante el mantenimiento y fortalecimiento de sus raíces locales-, ser propiedad de un número reducido de personas -lo que impide el desarrollo de una *tecnestructura* directiva hipertrofiada y la ampliación de la horquilla salarial de los empleados- y ser poco dadas a la exposición mediática. Todas estas características pueden facilitar la cohesión interna y mantener una imagen coherente ante sus empleados.

Comentaba al principio de estas reflexiones que la unión de la innovación y la orientación al cliente en una organización simplificada es también una buena forma de saber cuándo el modelo de empresa se está agotando. Suele decirse que cada siete u ocho años una empresa necesita reinventarse o, al menos, someterse a un profundo autoanálisis. En los dos casos mencionados, la continua exposición a la realimentación del cliente de buena parte del personal clave de la empresa es la mejor garantía de mantenerse por delante de los competidores y de saber cuándo se empieza, y por qué, a perder el favor del público.

A veces se cae en el error de confundir lo que el cliente desea, o lo que puede necesitar en un próximo futuro, con lo que a nosotros nos gustaría que sintiera.

... y quien lo sigue haciendo mal

En el lado opuesto a las dos empresas citadas, tenemos, tal y como yo lo veo, a buena parte de las empresas que acaparan la mayoría de las reclamaciones de los consumidores, es decir, las de telefonía móvil, bancos y suministradoras de servicios energéticos. Sé que algunas de las reclamaciones no se relacionan con la calidad del servicio “*per se*”, sino con prácticas contra la competencia o incluso fraudulentas, pero creo que aunque separásemos del cómputo esas reclamaciones, estos sectores posiblemente seguirían encabezando esas listas de dudoso mérito. No sólo sus organizaciones son todo menos sencillas, sino que la innovación, en lo relativo al análisis y mejora de sus procesos de negocio, suele estar muy alejada del servicio al cliente que, además, con frecuencia está subcontratado y se presta a través de centros de atención telefónica que, a pesar del avanzado estado de las tecnologías en este terreno, adolecen de una llamativa falta de disponibilidad de datos integrados del cliente para el operador del servicio. Como muestra de que puede evitarse la zafiedad e ineficacia que caracterizan a buena parte de estos servicios, puede ser útil comparar su funcionamiento con el de la atención telefónica de la reciente campaña Renta 2012 de la Agencia Tributaria. Mi experiencia personal ha sido la de un servicio ágil, profesional y amable, en el que parece evidente que si se incentiva algo no es el número de llamadas atendidas en un cierto tiempo sino la satisfacción del cliente. Nada más, y nada menos.

Sería una tremenda ingenuidad pretender que estas grandes organizaciones, especialmente las de los bancos y empresas energéticas, adoptaran de la noche a la mañana organizaciones mucho más sencillas del tipo de Inditex o Mercadona. Probablemente, tampoco tendría mucho sentido para sus modelos de negocio. Pero lo que sí creo que les haría mucho bien es plantearse la respuesta a algunas de las siguientes cuestiones:

- Cuando un cliente llega a una de sus oficinas, ¿siente que la persona que le atiende de verdad representa a la entidad?

- ¿Se han introducido recientemente cambios en la forma de atender a los clientes derivados de sus reclamaciones o sugerencias? ¿En caso de producirse, se han generado “de arriba abajo”?
- ¿Hay realmente una identificación del personal con los valores y la reputación de la empresa, más allá del color de las corbatas que llevan sus altos ejecutivos en algunos actos públicos?

Y todo esto... ¿qué tiene que ver con las PYMES?

En mi opinión, buena parte de lo dicho anteriormente es aplicable al tejido empresarial donde se generan las dos terceras partes del empleo en España, tanto si hablamos de emprendedores como de empresas de cierta dimensión en cualquier sector. Hoy en día es muy difícil atraer y retener talento en una empresa aludiendo al éxito de la misma u ofreciendo una carrera profesional atractiva, realización en el trabajo, buen salario y seguridad en el empleo. Con gran frecuencia en las difíciles circunstancias actuales no puede ofrecerse ni tan siquiera uno de los aspectos señalados. Para no caer en el socorrido, y lamentable, “*esto es lo que hay, y muchos con mejores currículos están dispuestos a aceptarlo*” por lo menos podría jugarse la carta de la coherencia del mensaje. Coherencia que permita entender que son principios básicos de la empresa los siguientes:

- Innovación. Hace unas semanas resumí para este foro un libro de [Terry Jones](#)¹ sobre la innovación que, entre otras muchas ideas interesantes, recogía las siguientes recomendaciones, de implantación relativamente sencilla:
 - la mayoría de las mejores ideas suelen venir de empleados a pie de calle o fábrica, que son los que están más en contacto con los clientes y los productos de una empresa (idea 40)
 - el que las reclamaciones de los clientes lleguen a los responsables del diseño cuyo fallo origina la reclamación convierte a los clientes en la verdadera “avanzadilla” de la innovación (45)
 - con frecuencia cambiamos alguna característica de nuestro producto, sin haber comprobado si al cliente le gusta o, sin haberlo probado nosotros mismos (48)
 - más importante que tener muchos seguidores en Facebook y Twitter es asegurarse de que sus comentarios se recojan en tiempo y manera que nos permita realimentarlos al diseño de nuestro producto o servicio (50)
 - hay empresas que están creando “chats” y foros internos para problemas muy concretos, que terminan resolviendo estos expertos internos que la empresa ni siquiera sabe que tiene (52)
 - los cambios en la organización enriquecen a la empresa porque aportan nuevas miradas y nuevos ¿por qué? que suponen un tremendo impulso a la innovación (54)
- Orientación al cliente: en lugar de pretender motivar al empleado con lo de que “*hay que crear valor para el accionista*”, es mucho más inteligible que le digamos que si no damos una buena relación calidad/precio al cliente sobramos todos en la empresa. Y en la satisfacción del

¹ On Innovation. Turning ON Innovation in your culture, teams and organization. Terry Jones, Essential Ideas Inc. , 2012

cliente cualquier puesto de trabajo tiene un cierto impacto, que puede ser tanto mayor cuanto mayor sea la implicación del ocupante del puesto.

- Organización ágil, sencilla y transparente: la necesidad de reducir costes nos obliga, incluso en contra de nuestros deseos, a reducir costes de estructura adelgazando las organizaciones. Aunque con frecuencia ello lleva a tener que prescindir de personas y conocimientos valiosos, no deberíamos renunciar a la oportunidad de que la crisis nos haga más fuertes. Es quizás el momento de apostar, de una vez por todas, por la coherencia en las políticas, la claridad en la comunicación y la racionalidad en el diseño de la organización. Tampoco estaría de más tener en cuenta que el que la horquilla salarial se abra aún más durante la crisis, aprovechando los tremendos niveles de paro, no sólo es un agravio para los empleados del nivel más bajo sino también una injusticia y una gran torpeza que más pronto que tarde se puede terminar pagando.

© Zacarías de la Hera Gutiérrez

© Know Square S.L.