



knowsquare .

JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO

9 DE NOVIEMBRE DE 2012

LA RUTA CRÍTICA HACIA EL ÉXITO DE MERCADO A LARGO PLAZO: CLIENTE-CENTRISMO-SERVICIO- ENGAGEMENT

INFORME – I PARTE

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

La actual crisis económica que, como sabemos, afecta a una parte importante de las economías desarrolladas del mundo, incluida España, ha demostrado la veracidad de una advertencia repetida desde hace años por los analistas y estudiosos de la gestión. Así:

- **Las empresas que mejor han resistido los embates de la crisis empresarial han sido aquellas que se han ocupado de invertir para crear una base de clientes debidamente comprometida, vinculada, en definitiva, *engaged* con la organización y sus productos y servicios.**

Por el contrario, las empresas orientadas hacia dentro, centradas en sí mismas, en sus productos y servicios (*product-centrics*), en sus procesos y procedimientos, en la rentabilidad a corto plazo, en cerrar el trimestre con beneficios, han sido las primeras en sucumbir ante los efectos devastadores de la crisis.

Es decir, que no sólo la historia, sino también la experiencia reciente nos indican que el hecho de orientar la empresa al cliente al convertirlo en el eje principal de las estrategias de gestión es la fórmula ganadora. Se trata de lo que se conoce como **orientación al cliente, cliente-centrismo** o ***customer centric***, una visión de la gestión que se sustenta en algunas verdades que, por obvias, muchas veces olvidamos, y que podemos resumir en las siguientes frases:

- **Una empresa sin clientes deja de existir.**
- **El activo más valioso de cualquier empresa es su base de clientes.**
- **La eficiente gestión financiera de las empresas es indispensable, pero esta de nada sirve ni no existen clientes que generen los ingresos que han de gestionarse.**
- **El alimento de las empresas no está dentro de ellas, sino en su exterior, en el mercado.**
- **La rentabilidad de una empresa comienza a generarse sólo cuando se vende.**

La idea del cliente-centrismo no es nueva. Desde hace décadas, como veremos más adelante, empresarios y directivos visionarios la han venido practicando y demostrando que es la única vía cierta para alcanzar el éxito a largo plazo.

Las prioridades de gestión

Posiblemente, quien mejor ha resumido los dos tipos de visión de la gestión que generan las orientaciones "hacia dentro" y "hacia fuera", es Mike Wright, director general ejecutivo de la cadena de tiendas Super Value, de los EE.UU.. Al referirse a cuáles deben ser las prioridades de la gestión y en qué orden deben colocarse, Wright las resumió en los tres niveles de prioridades que vemos en la parte superior de la **Figura 1**.

Figura 1. Las prioridades de la gestión

Visión hacia fuera	Prioridad No. 1	Ponga siempre los intereses de los clientes en primer lugar.
	Prioridad No. 2	Luego suministre los productos y servicios que ellos desean, dónde y cómo ellos los desean.
	Prioridad No. 3	Finalmente, encuentre la forma de gestionar la empresa con eficiencia.
Visión hacia dentro	Prioridad No. 1	Lograr, sobre de todo, altos niveles de eficiencia interna.
	Prioridad No. 2	Elaborar productos y servicios que respondan a las exigencias que plantea la eficiencia interna.
	Prioridad No. 3	Siempre y cuando no afecte la eficiencia interna, preocuparse por satisfacer a los clientes.

Esta constituye una definición muy precisa y concreta de lo que es una cultura de empresa orientada al cliente o cliente-céntrica (que no quiere decir que se desentienda de la eficiencia y la rentabilidad). El problema es que en muchas empresas, el desarrollo de una orientación hacia dentro de sus culturas las induce a aplicar esta secuencia en sentido contrario; en la forma como se puede ver en la parte inferior de la Figura 1.

El problema central es que cuando se coloca la "eficiencia interna" como prioridad primera de la empresa, los clientes siempre pasan a un lejano segundo o tercer plano. En otras palabras, la empresa y su eficiencia interna son lo primero; la satisfacción del cliente viene después (siempre y cuando sea posible).

Aunque este enfoque produzca aparentes beneficios a corto plazo, a largo plazo es el camino más seguro para llegar a la insatisfacción de los clientes y, como consecuencia, entrar en una espiral muy peligrosa de pérdida de participación de mercado, pérdida de ventas y, finalmente, descenso progresivo de la rentabilidad de la empresa (en otras palabras: *"comida para hoy y hambre para mañana"*).

Estas dos visiones de las prioridades de gestión conducen a las que podemos definir como **"empresas de cazadores-recolectores"** y **"empresa de agricultores"**. Las primeras conciben el mercado como su coto de caza: ven a los clientes con los ojos de *"aquí te pilla, aquí te mato"*; salen a ver qué encuentran y, si tienen suerte, cuando atrapan una presa, la matan, la desuellan, la descuartizan y se la comen y no vuelven siquiera a pensar en la presa abatida, dejando tras de sí un reguero de sangre.

Las empresas de agricultores, por el contrario, preparan el terreno, siembran las semillas, cuidan la tierra, la abonan, eliminan las malas yerbas, y luego cosechan durante mucho tiempo el resultado de su trabajo y siguen cuidando y ocupándose de su huerto. Y no debemos olvidar que los niveles de civilización que ha alcanzado la humanidad hasta ahora comenzaron a cimentarse cuando nuestros antepasados "descubrieron" la agricultura y dejaron de ser pequeñas hordas de nómadas cazadores-recolectores para asentarse, formar los primeros poblados, que luego se convirtieron en ciudades, estados e imperios.

Las claves del cliente-centrismo

La visión hacia fuera, los comportamientos de agricultores, en fin, el cliente-centrismo, se sustenta una idea central:

- **La subsistencia actual y futura de toda empresa está en manos de sus clientes, actuales y futuros.**

Todas las empresas del mundo están en manos de sus clientes (salvo aquellas pocas excepciones de empresas que no dependen de las ventas). Sin embargo, más veces de lo que sería deseable, creemos que las empresas existen por sus instalaciones, equipos, capital, sucursales, sus operaciones, la precisión de sus procedimientos y sistemas, etcétera. En realidad:

- **Todas esas cosas a las que atribuimos tanto valor e importancia sólo son útiles si son capaces de generar productos y servicios que sean aceptados y comprados por los clientes.**

La situación que vivieron los gigantes del sector automotriz del mundo debido a la crisis económica es la prueba definitiva de la veracidad de lo antes dicho: de nada le valieron sus gigantescas y súper sofisticadas instalaciones, sus redes de concesionarios, sus capitales de miles de millones de dólares o euros, sus campañas de publicidad, etcétera, etcétera...

- **Bastó con que los compradores de vehículos dijeran “basta por ahora de comprar” para que los gigantes cayeran de rodillas y acudieran ansiosamente a los gobiernos de sus respectivos en busca de ayudas multi-millonarias que los salvaran de la quiebra colectiva.**

La realidad es que las empresas existen por una razón básica y fundamental:

- **Porque existe un número de personas y empresas que han decidido comprar sus productos y servicios y los siguen haciendo.**

Si esas personas y empresa dejan de hacerlo, dejan de preferir a sus proveedores habituales y optan por sus competidores, sus dueños y directivos **tendrán que decir adiós a sus organizaciones**. Y ojo: los clientes son muy libres de hacerlo; nada ni nadie les puede obligar a comprar los productos o servicios de una determinada empresa. **Ese es un privilegio que debe ganarse cada empresa**. Si la organización no es capaz de **retener a sus clientes**, no importa lo que haga en la gestión de la tesorería, en la reducción de costes, en lograr procesos perfectos, etcétera, inexorablemente sucumbirá ya que se quedará sin el oxígeno que necesita para seguir viviendo: **las ventas**.

Este convencimiento, ampliamente difuso en toda la organización, ha inducido a las empresas a estructurarse y a gestionarse con base en algunos principios y criterios de gestión fundamentales, que son los que caracterizan las **empresas cliente-céntricas**, que resumimos, de forma muy esquemática, en la **Figura 2**.

Sin lugar a dudas, el factor aglutinante de los “**10 mandamientos**” de la Figura 2 es el de la **cultura de empresa**. La cultura no sólo actúa como aglutinante que mantiene a todos los demás factores orientados constantemente al cliente, sino que, además, constituye el verdadero catalizador de todos los esfuerzos que, en este sentido, se hagan en la empresa. La siguiente pregunta es, pues: ¿qué caracteriza a una cultura de empresa orientada al cliente? Podemos

resumir la respuesta diciendo que una cultura orientada al cliente se define con las siguientes características:

Figura 2. El decálogo de las empresas cliente-céntricas

1º	Cultura de empresa sólidamente orientada al cliente.
2º	Recopilación continuada de información sobre los clientes.
3º	Difusión de la información sobre los clientes en toda la empresa.
4º	Crear una organización construida desde la perspectiva de los clientes, no desde el interior.
5º	Creación de procesos y sistemas amigables, fáciles de utilizar y comprender para interactuar con los clientes.
6º	Especial énfasis en un servicio al cliente excelente, caracterizado por calidad técnico-funcional + calidez y cercanía humanas.
7º	Énfasis estratégico en la experiencia que viven los clientes en su interacción con las empresas.
8º	Capacidad de respuesta rápida a los cambios que se producen en las expectativas de los clientes.
9º	Creación permanente de un valor superior para los clientes.
10º	Coordinación entre las áreas y funciones: todas tienen como objetivo primario al cliente.

- a. Las estrategias de la empresa se orientan básicamente a lograr y consolidar **la participación de mercado** (no sólo a “vender”) como resultado de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes (la razón de ser de la empresa es crear valor para sus clientes).
- b. Las relaciones de la empresa con sus clientes se estructuran pensando en el largo plazo; uno de los instrumentos clave de la gestión lo es el marketing relacional.
- c. La cultura, las estrategias, las competencias básicas, la estructura, el personal, los procesos y procedimientos y el estilo de gestión están claramente alineados con los mejores intereses de los clientes.
- d. Las necesidades, deseos y expectativas de los clientes condicionan todos los pensamientos y dirigen todos los procesos de planificación de la organización.
- e. En la empresa se actúa de acuerdo con el convencimiento de que "nada existe que sea demasiado bueno para los clientes".
- f. Todos en la empresa están convencidos de que es preferible salvar a un cliente que salvar una venta o la rentabilidad de una venta.
- g. En la empresa reconocen que le "deben" a los clientes un 100 por 100 de calidad y fiabilidad en los productos y servicios que comercializa y presta; en consecuencia, trabajan para cumplir un estándar de cero defectos.
- h. A los intereses de los clientes se les da prioridad en todas las áreas de la empresa; sus mandos no permiten que los problemas internos les distraigan e impidan comprender y solucionar los problemas de los clientes.
- i. Un cliente disgustado se trata siempre como un asunto de la alta dirección.
- j. En todos los niveles de la empresa existe un sólido y dinámico liderazgo orientado a la calidad y a la satisfacción de los clientes, que hacen lo que pregonan: forman al personal con el propio ejemplo.

- k. En la empresa todos son conscientes de que las ventas y la rentabilidad son un sub-producto de una excelente experiencia de los clientes en sus interacciones con todas las áreas de la organización.
- l. En la empresa se reconoce la primaria importancia del personal y su impacto decisivo en la satisfacción y *engagement* de los clientes.

El servicio al cliente como eje de las empresas cliente-céntricas

Los mercados actuales están afectados por el virus de la “*commoditización*”, un neo-anglicismo que indica que los productos y servicios de la misma categoría son percibidos por los clientes como *commodities*; es decir, como productos “genéricos”, que no se distinguen los unos de los otros. Para los clientes, los detergentes, dentífricos, alimentos, bancos, líneas aéreas, seguros, hoteles, y un largo etcétera de ofertas de diferentes marcas, son intercambiables fácilmente entre sí: todos ofrecen prestaciones técnico-funcionales muy similares y, en la misma categoría, la relación calidad-precio es muy similar.

En una situación de mercado con estas características, la pregunta es: ¿cómo puede una empresa distinguirse de las otras? ¿De qué forma puede ofrecer al mercado valor y beneficios únicos que le permitan generar una ventaja competitiva sostenible y, en consecuencia, ganar la preferencia de los clientes? Ante preguntas como estas, Bob Thompson, de CRMguru.com, advierte:

- **“SI SUS COMPETIDORES ESTÁN HACIENDO LAS MISMAS COSAS QUE USTED HACE (Y USUALMENTE ES ASÍ), EL PRODUCTO Y EL PRECIO NO LE DARÁN A SU EMPRESA UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE PERDURABLE. PERO SI USTED LOGRA UNA VENTAJA EN LA FORMA EN QUE LOS CLIENTES ‘SIENTEN’ RESPECTO A SU EMPRESA Y DESARROLLA UNA RELACIÓN MÁS SÓLIDA CON SUS CLIENTES, ALCANZARÁ UNA VENTAJA SOSTENIBLE EN EL LARGO PLAZO.” (1)**

Estratégicamente, para lograr ser “sentidas” y percibidas como diferentes las empresas tienen sólo dos armas a su disposición: **el servicio al cliente** y **la relación con sus clientes**. Centrémonos, por ahora, en el aspecto “servicio al cliente”, que se convierte en la mejor forma posible para demostrar a los clientes la orientación al cliente de la empresa. Una empresa no hace nada cumpliendo los 10 mandamientos de la orientación al cliente y consolidando internamente una cultura orientada al cliente si no logra que los clientes lo perciban y reconozcan.

Como vimos, el sexto mandamiento del decálogo señala: **“Especial énfasis en un servicio al cliente excelente, caracterizado por calidad técnico-funcional + calidez y cercanía humanas.”** La siguiente pregunta es, pues: ¿qué caracteriza un servicio excelente?

- **Un servicio se puede calificar como excelente cuando es capaz de superar las 10 expectativas clave de los clientes.**

El concepto de “las 10 expectativas clave” de los clientes es el resultado de un amplio estudio realizado por Zeithaml, Parasuraman y Berry con los auspicios del *Marketing Science Institute*, EE.UU. (2). Uno de los objetivos de dicho estudio era determinar los atributos que los clientes esperan encontrar en cualquier tipo de servicio para que lo consideren de calidad. Es decir, cuáles son **las**

expectativas que los clientes plantean ante cualquier servicio. Reproducimos los resultados de ese estudio en la **Figura 3**.

En la práctica, las respuestas que dan las empresas a esas 10 expectativas se convierten en una amplia constelación compleja de pequeños y grandes detalles, que conforman **las experiencias** que tienen los clientes en sus interacciones con la empresa.

Figura 3. Las 10 expectativas clave de los clientes

1	FIABILIDAD	Los clientes pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad constante de sus productos y servicios; la empresa siempre cumple lo que promete.
2	Capacidad de respuesta	El personal está siempre dispuesto a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente).
3	Profesionalidad	El personal posee las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes; conoce todos los servicios hasta en sus más mínimos detalles.
4	Accesibilidad	Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa y con sus niveles de mando.
5	Cortesía	Todo el personal trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos, no "oponentes" y, muchos menos, una "interrupción" del trabajo burocrático).
6	Comunicación	La empresa mantiene con la clientela un flujo de comunicación, abierta y sincera, en ambos sentidos, en un lenguaje que estos pueden entender fácilmente (sin tecnicismos).
7	Credibilidad	En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad; los clientes creen en la empresa y en su personal.
8	Seguridad	La empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgo y dudas.
9	Conocimiento y comprensión del cliente	La empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias y sus problemas y aspiraciones.
10	ELEMENTOS TANGIBLES	La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad (documentos, tarjetas, <i>bouchers</i> , talones, facturas, instalaciones físicas, ambientación y decoración de las oficinas, materiales promocionales, y similares).

Bibliografía

- (1) Thompson, Bob, CRMguru.com, http://www.rightnow.com/resource/tlp_white.html, octubre 2004.
- (2) Zeithaml, Valarie, Parasuraman, A., y Berry, Leonard, *Delivering Quality Service*, The Free Press, Nueva York, 1990.

© Juan Carlos Alcaide Casado
© Know Square S.L.