



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

26 DE NOVIEMBRE DE 2011

# INNOVAR PARA EL CLIENTE

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del Autor y Know Square SL

Nos recordaba Ted Levitt que a menudo los vendedores tienden a dejarse llevar más por su propia necesidad de vender que por las necesidades del cliente, y asimismo podemos recordar aquello de que *"todo parecen clavos a quien tiene un martillo"*, por mucho que el cliente tenga un tornillo y busque un atornillador. Pero tampoco en la introducción de nuevos productos y servicios tenemos siempre presente al cliente en suficiente grado, a pesar de que el éxito de la innovación está íntimamente relacionado con la orientación al cliente, como, por ejemplo, subrayaba hace meses un interesante estudio de Booz & Company.

De la innovación —gran *buzzword* en la empresa— se empezó a hablar con más intensidad hace unos 50 años. Nos hablaba de modo muy certero, por ejemplo, un alto ejecutivo americano, John S. Rydz, hace 25 años. Concretamente, de su trayectoria en varias empresas innovadoras, incluida Singer, fabricante de máquinas domésticas de coser. En los primeros años 70, el mercado de estas máquinas se iba ya reduciendo sensiblemente; el ama de casa se incorporaba al mundo laboral y no tenía tiempo para coser, ni valía la pena hacerlo, visto el avance de la industrial textil. Todavía se contaba desde luego con un mercado considerable, aunque en visible retroceso.

Por entonces, los modelos que iban apareciendo lo hacían con nuevas facilidades, aunque de dudoso interés, que los vendedores mostraban satisfechos en sus demostraciones ante las amas de casa. Al parecer —detalle importante— quienes pedían estas nuevas prestaciones no eran los clientes, sino los propios vendedores, quizá para sorprender en sus presentaciones, para lucirse y encantar. Pero, con o sin *"bells and whistles"*, el declive de las ventas era una realidad contundente.

Hacía falta un salto cuántico, y en verdad lo dio Singer. La compañía dejó de atender las demandas de su fuerza de ventas, para enfocar al usuario y la satisfacción de sus necesidades, explícitas e implícitas. El salto fue tecnológico, pero sobre todo *cultural*. Un *chip* introdujo inteligencia a la máquina, y salió al mercado el modelo Athena en 1975, ajustado a las auténticas expectativas de los usuarios. Se puso la tecnología al mejor servicio del cliente. Solamente había que pulsar botones. Fue la primera máquina de coser electrónica, la máquina más manejable del mercado. Singer vendió más de un millón de unidades de este modelo, a pesar de que el mercado se iba reduciendo.

Ejecutivo en empresas innovadoras como Emhart, Singer y Diebold entre otras, Rydz, ya desde las primeras páginas de *Managing Innovation* (libro incluido en la Biblioteca del Congreso de EEUU, aunque no parece haberse traducido al español), desplegaba cuatro mandatos plenos de significado:

- Pregúntese si existe una forma más barata, rápida y efectiva de hacer las cosas, sin menoscabo de la deseada satisfacción del cliente.
- Piense en función de los satisfactorios resultados perseguidos, y no del producto que empiece a considerar obsoleto.
- Penetre en la raíz de cada problema o desafío, para generar la excelencia que le haga competitivo y ganador.
- Haga de la innovación una segunda tarea natural, una segunda perspectiva para encarar cada jornada de trabajo.

El autor relacionaba estas *técnicas* con el salto cuántico —más allá de la mejora continua— que caracteriza a la innovación. Nos insistía en que no deberíamos hablar de gestión de la innovación, sino

de “cultivo” de la misma, ni deberíamos hablar de gestión de las personas, sino de “catálisis” de su mejor expresión profesional. Pero subrayaba, sobre todo, que el cliente debe estar muy presente en nuestra conciencia, al desplegar todas nuestras iniciativas innovadoras.

Desde luego, otros ejecutivos nos han transmitido igualmente sus valiosísimas experiencias en los últimos cien años y, por ejemplo, del mismo tema (la innovación), país y momento, consulto a menudo *Managing for Innovation*, de Watts S. Humphrey, editado por Díaz de Santos. Creo que hay en efecto libros de una sola lectura, y libros sobre los que uno vuelve una y otra vez...

Entre otras experiencias, Rydz nos relató también su incorporación a Diebold (empresa de equipos de seguridad para la banca) como vicepresidente en 1965, con el mandato de superar a Mosler, el principal competidor, que por entonces parecía estar dejando en mal lugar a la compañía, al hacerse con proyectos tan importantes como el de Fort Knox (como se sabe, este complejo militar atesora una reserva de oro de casi 5.000 toneladas), donde había instalado las puertas para las cámaras acorazadas.

La situación empresarial de Diebold no era complicada, pero sí que parecía haber quedado en entredicho su capacidad para innovar y competir, y el presidente, Raymond Koontz, incorporó a Rydz para impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico. Por entonces se iban a construir las mayores puertas acorazadas del mundo para el First National Bank de Chicago, y aún, en el sector, se seguía pensando en puertas pesadas y mecánicas. En la banca, la seguridad era, sí, todavía de tecnología mecánica, de “caja fuerte”, evolución progresiva de lo que veíamos en las películas de forajidos del Oeste (como los legendarios Butch Cassidy, Sundance Kid o Jesse James, entre muchos otros, cuyas andanzas plasmó el cine).

Pronto, pocos años después y liderada por Koontz, se puso Diebold a la cabeza de la revolución electrónica en la seguridad dentro de la banca, tras estudiar a fondo esta actividad económica y alcanzar una profunda sintonía con las necesidades de sus clientes en esta materia. Un cambio de mentalidad fue necesario desplegar en Diebold, y para ello los directivos de la compañía participaron por entonces en conferencias, seminarios y otros foros; se trataba de analizar las tendencias sociales y su impacto en la banca. Además, importantes banqueros se reunieron con la Alta Dirección de Diebold, en la sede central en Canton, Ohio.

De nuevo, no se trataba tanto de implantar una cultura de “nuevas tecnologías”, como una cultura de “orientación al cliente”, aprovechando todas las posibilidades del progreso técnico. Esta nueva orientación robusteció Diebold de tal modo que, para cuando, en los primeros años 70, las ventas de equipos de seguridad empezaron a reducirse en un mercado cada vez más competitivo, esta compañía pionera estaba ya, por ejemplo, en condiciones de abordar la producción de cajeros automáticos. Instaló el primero en Atlanta en 1973, y hoy podemos ver miles de cajeros Diebold también en España, donde la compañía tiene por clientes a nuestros bancos más fuertes.

Cabe insistir, sí, en que hemos de ponernos en la piel del cliente, tanto del inmediato como del potencial. Cuando no lo hacemos en suficiente medida, o lo hacemos de forma equivocada, lo que pueden llegar son fracasos. Al respecto, cabe recordar el desacierto de la *New Coke*, aunque a la vez situemos a Coca Cola entre las compañías más innovadoras; como también podemos hablar del modelo de automóvil *Edsel*, de Ford, aunque igualmente situemos a Ford entre las compañías más innovadoras.

Naturalmente son muchos los ejecutivos de todo el mundo que pueden ofrecernos experiencias aleccionadoras; son muchas las empresas, fuera y dentro de nuestro país, de las que podemos extraer

enseñanzas que nos enriquecen. Enseñanzas sobre diferentes aspectos de la gestión empresarial, pero también, de modo especial, en lo referido a la orientación al mercado. Grandes líderes empresariales han mostrado de modo especial esta orientación inexcusable, incluso antes de que se hablara tanto de liderazgo en las empresas (David Sarnoff, por ejemplo, en RCA).

En no pocas empresas, parece haberse impuesto a veces la orientación al presidente sobre la orientación al cliente, fruto quizá de un liderazgo singularmente desplegado; pero pensar en el cliente está en la esencia misma de la empresa, en su génesis. No habría de decirse que la orientación al cliente forme parte de la cultura específica de la innovación, porque realmente de la que forma parte es de la propia cultura empresarial más genuina. Lo que sucede es que algunas iniciativas se despliegan más para batir al competidor (para *liderar* el mercado), que para dar mayor satisfacción al cliente. Seguramente, lo de imponerse al competidor debería ser una consecuencia, más que un objetivo.

En definitiva, el estudio detenido de los casos más relevantes extiende, sin duda, nuestros horizontes, nuestra perspectiva, a la hora de contribuir a la innovación y por ello a nuestra competitividad. De empresas muy innovadoras como Sony, Inditex, McDonald's, Adidas, Amana, Apple, Toyota, Ford, Coca Cola, Microsoft, 3M, IKEA, Hewlett Packard, Disney, como de tantas otras que el lector conocerá, podemos en verdad aprender mucho; especialmente sobre sus éxitos, pero también a veces sobre algún desacierto ocasional. En todo caso —o sea, en todos los casos—, queda patente la necesidad de pensar en los clientes, y hacerlo de forma detenida, profunda.

© José Enebral Fernández  
© Know Square SL