

“El marketing efectivo pasa por saber renunciar”

Si una empresa quiere ser líder en todo, acaba no siendo líder en nada; si no entiende las prioridades de sus clientes de forma clara, no será relevante para su mercado. Lo dice Josep Alet, experto en marketing y ventas autor del libro ‘Visión Cliente’. Alet explica que es muy fácil conseguir resultados inmediatos pasando por encima del cliente, pero que estaremos comprometiendo el futuro de la empresa. Añade que “un directivo que se mueve en función de sus objetivos trimestrales va por mal camino”. “Los objetivos tienen que ser siempre a medio plazo. Desde la construcción del futuro se hacen las mejoras del presente, y no al revés”, sentencia.

ROSA GALENDE C84



Rosa Galende: ¿Por qué un libro centrado en la “visión cliente” ahora?

Josep Alet: Porque es necesario. En mi opinión, no se ha hablado suficientemente del valor que aporta la visión del cliente a la empresa. Y no hablo tanto del cuidado del cliente – del *customer centricity*– sino de ver la empresa desde la perspectiva del cliente, mirarla desde fuera. Tenemos que ser conscientes de cómo ve las cosas la persona a la que tenemos que satisfacer y las conclusiones que obtengamos llevarlas de una forma sistemática a todas las áreas de desarrollo de la relación.

Los clientes son, probablemente, el potencial de negocio más infrautilizado de las empresas.

¿Cómo podemos alcanzar esa “visión cliente”?

Es un trabajo de largo recorrido porque son muchas las cosas que se tienen que hacer de forma distinta, desde la investigación tradicional a lo más importante, que se hace desde hace poco, que es la observación, la escucha. Se trata de meterse en la vida del cliente, en su piel, de vivir la experiencia de la compra en la tienda, de ver el uso real de los productos... En la empresa con frecuencia ‘vivimos’ el producto con mucha intensidad y el comprador en el día a día está saturado de opciones, de información y de pensamientos internos, y todo es para él más secundario de lo que parece.

¿En qué medida la dirección general de una compañía debe liderar esa búsqueda de la “visión cliente”?

El director general no tiene por qué ser el iniciador de esa búsqueda, pero sí tiene que implicarse y comprometerse con lo que se va a hacer.



“Visión cliente es ver el negocio desde la perspectiva del cliente, para identificar prioridades, desarrollar una oferta de máximo valor y entregarla de la mejor manera al cliente consiguiendo unos vínculos sólidos que garanticen una ventaja competitiva presente y futura”.

Josep Alet

Josep Alet
Autor del libro
“Visión cliente”

La iniciativa puede partir de cualquier área de la empresa, pero una vez aparece la propuesta éste tiene que implicarse en ella y llevarla adelante pase lo que pase. Si de verdad queremos trabajar desde la óptica del cliente, hay cuestiones del corto plazo que tienen que sacrificarse por el medio y largo plazo, porque es muy fácil conseguir resultados inmediatos pasando por encima del cliente. Pero estaremos comprometiendo nuestro futuro.

Complicado pensar a medio y largo plazo en el contexto actual, en el que empezamos a ver la luz tras una dura crisis y con la presión que impone el mercado en un entorno en el que los cambios se suceden a gran velocidad.

Un directivo que se mueve en función de sus objetivos trimestrales va por mal camino. Mira como ha acabado **Tesco**, manipulando la contabilidad y destrozando una gran parte de la empresa.

Los objetivos tienen que ser siempre a medio plazo. Desde la construcción del futuro se hacen las mejoras

La profunda comprensión del cliente suele generar los *insights* más valiosos.

del presente, y no al revés. Sé que es fácil decirlo y más difícil hacerlo, pero la presión bursátil o la presentación de resultados no tiene que estar tan presente en el día a día. Si sabes que vas por el buen camino, al final los clientes te van a dar la razón. Es cuestión de mantenerse fuerte y confiar en uno mismo. Si estamos seguros de que ese es el camino, al final las cifras van a salir.

En los últimos años la visión cliente probablemente ha quedado relegada por la presión de los resultados, que amenazaba la viabilidad de muchas empresas en un contexto de recesión.

Sí, pero en las épocas de bonanza el problema era el mismo. Este libro no lo he escrito por lo que ha pa- ■ ■ ■

Los clientes.

Son, probablemente, el potencial de negocio más infratilizado de las empresas.

sado en los últimos cinco años. De hecho lo empecé a escribir en el año 2000 y registré la marca –visión cliente– en el 2002.

Desde su punto de vista, ¿cuáles son las claves para construir esa visión cliente?

Todo comienza por el conocimiento. Si no hay conocimiento vas a ciegas. Cuando estoy en el entorno de una empresa me gusta preguntar a sus directivos cuál es su cliente principal. Es un ejercicio muy simple, cuya respuesta puede parecer incluso evidente y, sin embargo, en todos los casos que he hecho este ejercicio no ha habido coincidencia sobre quién es el cliente principal. Y si no sabes a quién te diriges, no

vas a encontrar las soluciones. Esto pasa en empresas que dan por sentadas muchas cosas. Con frecuencia hablamos del cliente en general, como si todo el mundo supiera de quién estamos hablando, y no es así. Es decir, no hay un consenso ni una imagen clara interna de quién es el cliente. Lo llamamos target. Es un ente abstracto, un objetivo pasivo, que no visualizamos cuando tomamos decisiones. Es alguien para el que hacemos “cosas”, pues cualquier “cosa” puede funcionar. Pero cuando nos ponemos en su piel, cuando vemos a ese cliente reflejado en nuestra pareja, nuestros hijos, nuestro padre o nuestra madre, tomamos conciencia de lo importante que es tomar buenas decisiones pensando en ellos.

¿Esta dificultad para visualizar al cliente se da por igual en la industria y en la distribución? Se presupone que esta última está muy apegada al terreno...

Esta ausencia de visión cliente está en todos lados, pero me sorprende particularmente el gran desconocimiento del cliente que tiene la distribución, a pesar de la información que generan los programas de fidelización y el análisis de tickets, y de que lo ven cada día en sus tiendas.

Quizás una consecuencia de esa dificultad para ver a su cliente explica la falta de diferenciación entre formatos, de segmentación de la clientela, el querer serlo todo para todo el mundo. Buenos en precio, calidad, frescos...

7 CLAVES PARA TENER ÉXITO CON MARKETING VIRAL

- 1** Una historia excepcional.
- 2** Pegadiza: fácil de repetir en diferentes contextos, aunque sean unos simples segundos.
- 3** Relevante para las personas para quienes se ha pensado la campaña. Integra mensaje, situación y *timing*.
- 4** Portátil. Se pueda traspasar fácilmente de una persona a otro por formato, mecanismo viral o tecnología base.
- 5** Mejor compartida. Se disfruta al hacernos participe de ella en la red de contactos.
- 6** De actualidad y adecuada a la temporada del año en que se lanza.
- 7** Con diferentes imanes para atraer o enganchar a personas desde ángulos o contextos distintos.

Josep Alet

La distribución ha querido llegar a todos los clientes; no ha sabido renunciar. Y es un error. Claramente el marketing efectivo pasa por saber renunciar a lo que no tiene mucho sentido llevar a cabo. Cuando quieres serlo todo para todos acabas



La observación.

Es un requisito imprescindible para entender qué piensa en realidad el cliente.

en nada. No puedes decir: estoy en precio, surtido y calidad. No eres tres jugadores distintos que hacen equipo. Si una empresa quiere ser líder en todo, acaba no siendo líder en nada. Si no entiende las prioridades de forma clara, no será relevante para el mercado.

Por tanto, tenemos que priorizar y focalizarnos en los puntos fuertes. Hay una tendencia errónea a intentar primero tapar los problemas, resolver los puntos débiles, cuando hay mucho más a ganar en reforzar tus fortalezas. Lo importante es que donde eres muy bueno seas el mejor. Ser el mejor es la clave.

Muchas empresas de la industria están abriendo tiendas de sus marcas para interactuar con el consumidor. ¿Permiten estos espacios una aproximación y mejor conocimiento de sus clientes?

Estos espacios ayudan a proyectar la marca y a estar cerca de los clientes, pero en mi opinión no aportan una verdadera visión cliente. Son lugares de encuentro artificiales que no permiten visualizar la realidad del mercado. Y lo mismo sucede con las *flagship* de la distribución. No permiten interactuar de forma natural con los clientes porque no son su tienda habitual de consumo y, por tanto, para mí no es un lugar natural de conocimiento. Nos engañamos si pensamos que ahí hay aprendizaje.

¿Qué papel le corresponde al personal de la tienda a la hora de escuchar al cliente y trasladar su visión hacia arriba?

El personal debería jugar un gran papel protagonista en este aspecto, y no lo juega. Desgraciadamente no hay una sistemática de recopilación de la información, ni se traslada de



❖ Según Josep Alet "muchas veces el principal enemigo de la innovación es la propia empresa, el cuidado de los negocios existentes que ven los nuevos modelos como una amenaza real y definitiva a su vida, sin querer ver que es mejor canibalizarse uno mismo antes de que lo devoren nuevos incumbentes".

forma directa. Siempre se cuenta que las dependientas de Zara sí lo hacen, y en razón de esos comentarios se toman decisiones inmediatas. Algo debe haber de cierto en ello. Pero no es lo habitual. En general se traslada una parte muy fina de los comentarios, y además cuesta que suban arriba.

Por otra parte, cuando utilizamos encuestas de opinión de los clientes hay que distinguir entre cualitativo y cuantitativo. Recuerdo un estudio que hicimos para una importante cadena en la que nota de las secciones iban del 7 al 8,5. Si miramos sólo este dato podemos pensar que todo va bien, pero analizando las

opiniones cualitativas nos dimos cuenta de que en realidad un 8,5 reflejaba todos los aspectos positivos, mientras que el 7 estaba asociado a todo lo negativo (mal surtido, malos profesionales, precios altos...), de manera que el 7 no era ni un aprobado. Los directivos con frecuencia olvidan que en esa nota que se da a la sección pesa mucho la percepción global que tengamos de la marca o de la tienda.

Toda desviación de medio punto respecto a la nota media puede ser significativa; si la diferencia es de un punto, claramente detrás hay algo importante. Para mí el 7 es un suficiente en términos de notas de cliente. Mi recomendación: quitar dos puntos a la nota que da el cliente para situarnos en la realidad.

¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestra visión cliente se ajusta a la realidad?

Siempre recomiendo preguntar a los nuevos clientes, a los consolidados y a aquellos que hemos perdido. Si comparamos las respuestas de los tres grupos podemos obtener una información muy útil. Los nuevos nos dan las alternativas que tenemos de competencia –nos dicen de dónde vienen y, por tanto, nos dan la referencia de la compe-

El cliente
no desea un trato como igual, sino el reconocimiento de su individualidad, diferente, propia y auténticamente única, con nombres y apellidos.

tencia inmediata—; los de siempre nos aportan su visión sobre el negocio, y de los perdidos seguro que recibimos un buen número de ideas para la acción.

Decía Feargal Quinn, fundador de la cadena Superquinn en Irlanda, que una queja es un regalo...

Los comentarios negativos de los clientes suelen ser muy positivos para las ventas. Hace unos años, trabajando para **Rumbo**, analizamos los clientes perdidos de esta agencia de viajes online, y nos dimos cuenta de que su competencia no eran los referentes más próximos (**E-dreams** o **Atrapalo**), sino las compañías *low cost*. El cliente se había ido a comprar los viajes directamente a **Eas-yjet** o **Ryanair**. La principal conclusión de ese trabajo fue integrar las *low cost* en la oferta, y así se hizo. Era lo que requería más inversión, pero el impacto en crecimiento fue muy superior.

La MDD ha crecido mucho en estos años de crisis. ¿En qué medida las marcas van a seguir siendo relevantes para los clientes en los próximos años?

La marca tiene y seguirá teniendo un papel relevante porque el cliente necesita simplificación en su vida. Si somos capaces de dotar de atributos claros y concretos a nuestra marca vamos a simplificar la vida de los clientes y vamos a ser su referente para ciertas cosas, como una categoría, un uso determinado, un estilo de vida... Lo que no podemos hacer es fiarlo todo a la notoriedad, que es menos efectiva que nunca en el contexto actual de saturación de mensajes.

Hace unos años trabajaba en la mejora del marketing de **Direct Seguros** y nos dimos cuenta de que el 40% recordaba correctamente el

Leonardo da Vinci. Decía que “el que no valora su vida no se la merece”. De igual manera, la empresa que no valora a su cliente no se lo merece.

anuncio, pero 2 de cada 3 —y ahí venía el grave problema— lo asociaban a la marca de la competencia, **Línea Directa**. El anuncio técnicamente podía parecer perfecto, pero en un contexto de saturación de mensajes el consumidor oía hablar de seguros de coches y veía un teléfono y lo asociaba con la competencia, que llevaba más tiempo en el mercado, invertía el doble y utilizaba en su anuncio un teléfono de un color rojo (el de **Direct Seguros** era naranja). Es muy diferente ver un anuncio desde la perspectiva del cliente —con la atención dispersa por otros muchos centros de interés— a analizarlo fríamente en una reunión de empresa, con todos nuestros cinco sentidos alerta.

¿Cómo se resolvió el problema?

Nos pusimos en el lugar del cliente. Cambiamos la imagen de la marca —pasamos del naranja al azul—. Eliminamos el teléfono y utilizamos flechas en su lugar. Trabajamos todos los elementos de diferenciación.

VISION CLIENTE: 4 PREGUNTAS ESENCIALES

- 1** ¿Quién es nuestro cliente principal?
- 2** ¿Contra quién competimos?
- 3** ¿Por qué nos compra?
- 4** ¿Qué podemos hacer para fidelizarlo más?

Cuando estas construyendo una categoría es lógico que te asocies a lo que es la categoría, pero si un símbolo se lo ha apropiado otro, por mayor inversión y presencia, hay que buscar mecanismos que nos diferencien.

¿Cómo conseguir que nuestra visión de cliente se implemente adecuadamente en todos los eslabones de la empresa?

La implementación implica un cambio organizativo, una forma diferente de hacer las cosas. Hay que aterrizar los objetivos en el día a día, porque es otra área típica de incongruencia. Con frecuencia decimos que el cliente es lo más importante, pero luego no aparece en los objetivos ni en los indicadores de negocio. Y lo que nos dice si lo estamos haciendo bien o mal son los indicadores.

Por tanto, el servicio cliente debería tener indicadores de evolución...

Si estamos de acuerdo en que el cliente es el objetivo tenemos que saber de forma clara cuántos clientes tenemos, cuántos nos compran, cuál es la tasa de lealtad... Y todos esos datos tienen que estar en los indicadores, que no los están en casi ninguna compañía. El eje producto continúa pesando demasiado en las organizaciones.

¿Debería haber en la empresa una figura que cuide de que esa visión cliente se ejecuta de la manera adecuada?

Tan sólo en una etapa inicial de impulso. Los clientes son de toda la empresa, pero sí es interesante integrar todas las iniciativas dirigidas al cliente y trasladarlas al resto de la organización.

¿Cómo está cambiando el entorno online la relación con el cliente?

Hoy hay más opciones que nunca sobre cómo establecer la relación con el cliente. Pero para obtener de ello el máximo partido tenemos que tener una visión del tipo de relación que queremos tener con que cliente, con qué canal, en qué momento... En el entorno online los *community manager* han crecido como las setas, pero en general son personas que “viven” muy poco la empresa, no



El boca a boca.

Es el medio más habitual y potente que tiene la gente de compartir opiniones, vivencias sobre productos y servicios y es la forma natural de comportamiento humano.

➤ Dice Josep Alet que ante la saturación de la publicidad en los diferentes medios, crecen las oportunidades de impactar de forma clara en el mercado a través de los propios clientes que generan contenidos que comparten con sus amigos y conocidos a través de las redes sociales o en sus blogs personales.

ganancia. Es triste, pero es así. Esto tiene que cambiarse, y se cambia cuando hay una realidad de mercado ante la que tienes que responder de forma distinta.

Menos es más.

P&G redujo su línea de champús de la marca Head & Shoulders de 26 a 15 productos y aumentó las ventas un 10%.

conocen en profundidad los valores de la marca, ni cómo relacionarse con los clientes... En mi opinión, una cosa es estar en la red y otra tener relaciones sólidas con los clientes en dos mundos muy distintos.

Con frecuencia la marca comunica de una manera en su publicidad y en su relación personal pierde frescura, naturalidad... Uno tiene que ser consciente de cuál es su tono de comunicación, su personalidad de marca y cómo hay que relacionarse con los clientes en cada uno de los ámbitos. La mayoría de marcas no saben manejarse bien en la relación personal.

Captación de clientes versus fidelización. ¿Qué estrategia seguir? ¿Por qué dar mejores condiciones al cliente nuevo frente al que tenemos?

En las personas hay una tendencia natural a cuidar más al cliente nuevo que al antiguo. La reducción de condiciones a un cliente se ve como pérdida y la captación siempre es

¿Tenemos clientes fieles o simplemente perezosos?

Yo distingo entre lealtad y fidelidad. Una persona puede ser leal a la marca, pero quizás sea leal por inercia, por pereza, porque me hace la vida fácil... Y esto tiene un peso muy alto.

Recuerdo que trabajé con el sector eléctrico justo en el proceso de la liberalización. El planteamiento era qué hacer para fidelizar a los clientes. En aquel momento ya avancé que se producirían menos cambios de los que se preveían, porque a la gente le cuesta cambiar de hábitos. Y así sucedió.

Cientes o fans. ¿Qué deberíamos tener?

Fan es un término que se ha sobrevalorado. El número de fans siempre es un dato relativo. Con frecuencia las cifras de fans no se corresponden con el grupo de personas que consume el producto, sino que son un reflejo de las acciones de marketing realizadas. Si haces un regalo la cifra de fans se incrementa, pero hemos de ser conscientes de que no son seguidores reales de la marca sino circunstanciales. Lo que hay que tener es buenos clientes.

Del top of mind al back of mind

"Hoy, por la saturación de mensajes, hay un gran peso emocional en la toma de decisiones. No podemos racionalizarlo todo de manera que muchas veces decidimos por intuición, por sensaciones, sin ser conscientes. Por tanto, tenemos que crear un entorno de relación con el cliente, de posicionamiento, no tanto de top of mind –de notoriedad– como de –back on mind–, en el sentido de que formas parte de la familia del cliente, lo que lleva a que este tome una decisión sin que sea consciente".

Josep Alet

© Rosa Galende