

Josep Alet

Visión cliente

Crecer y ganar más
CON los clientes

PRIMER CAPÍTULO



PROFIT
editorial

Josep Alet

VISIÓN CLIENTE

Crecer y ganar más
con los clientes



Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

© Josep Alet, 2015

© Profit Editorial, 2015 (www.profiteditorial.com)

Profit Editorial I., S.L. Barcelona 2015

Diseño cubierta: XicArt

Maquetación: freiredisseny.com

ISBN: 978-84-16115-41-9

Depósito legal: B-2.324-2015

Imprime: Liberdúplex

Impreso en España / *Printed in Spain*

ÍNDICE

Prólogo	15
Agradecimientos	19
VISIÓN EMPRESARIAL ENRIQUECIDA POR LOS CLIENTES	21
1. Colapso o reaccionar antes de que sea demasiado tarde.	21
2. La hipermetropía empresarial por la falta de Visión Cliente	27
3. Los clientes son personas. De objetos pasivos a sujetos activos ...	30
Al cliente le gusta comprar pero no le gusta que lo vendan	32
De un monólogo de discurso al cliente a un diálogo con el cliente	33
De empresa cazadora a empresa cazada	35
Lo importante no es lo que la publicidad les hace a los consumidores, sino lo que los consumidores hacen con la publicidad.	36
Gran parte de los clientes no quieren relaciones con las empresas y son celosos de su intimidad.	38
Se trata de ir de la mano con el cliente, no de abrazarlo.	38
4. Eliminación de barreras con los clientes.	41
Las campañas decididas desde los despachos sin Visión Cliente acaban en fracaso	42
Estrechez de miras por la búsqueda de conformidad con puntos de vista iniciales	43
Barreras de información	44
Barreras organizativas.	45
5. Visión empresarial enfocada con los clientes	45
Una empresa volcada en generar valor para el cliente	49
De la visión de los tratamientos a pacientes a la curación plena de las personas clientes	50

MODELO VISIÓN CLIENTE	53
I. Conocer	57
1. El conocimiento útil para crecer con los clientes.	58
Big data. Cómo sacar provecho de la explosión de datos en tiempo real	61
2. Compran con el corazón, justifican con la razón.	64
Cómo cambiamos los hábitos del cliente	64
Comprensión del cliente para ser auténticamente relevantes en nuestros mensajes	65
3. Conocer en profundidad al cliente para sorprenderle y darle lo que no sabía que necesitaba	68
Cuando la investigación cuantitativa supera en insight a la cualitativa.	71
No es lo mismo tener una gran capacidad de ahorro que ser ahorrador. ¿Liebre o tortuga?	73
4. No existe un consumidor medio ni quiere sentirse como tal	75
Hay más diferencias entre una persona en diferentes contextos que entre diferentes personas en un mismo contexto	76
El cliente no es necesariamente quien decide	77
Desde la identificación de perfiles marginales se puede igualmente obtener rentabilidad	77
Integrar los outliers en el análisis y las conclusiones	77
5. La selección de nuestros mejores clientes actuales y futuros	78
La mejor segmentación para poner cara a los clientes principales: Segmentación estratégica	81
Las segmentaciones tácticas como respuestas desde las actividades funcionales.	82
La vía más eficiente para llegar a los mejores clientes: Segmentación por comportamiento de compra	83
6. Foto cliente. Una visión completa del cliente desde dentro y desde fuera	85
Integración de la red de referencia del cliente.	89
7. La respuesta desde la observación	91
8. Marketing contraintuitivo y decisiones efectivas	95
9. La pregunta que queda por responder puede ser la más valiosa ..	97

II. Crear	99
1. Construir una oferta realmente innovadora.	100
1. Modelo de negocio	101
2. Explorar oportunidades	102
3. Prototipaje	108
2. Creación de la oferta diferencial desde lo que necesita hacer realmente el cliente	111
3. Para mí. De productores de marca a soluciones clientizadas	117
4. Conmigo. Clientes copilotos	124
Los clientes generan contenidos, comunicación y ventas	125
Los clientes son parte de la creación de nuevos productos.	126
Los clientes principales promotores del desarrollo comercial del producto.	128
Los clientes participan en las componentes de comunicación	129
Los clientes pueden mejorar productos, proceso de entrega y uso	131
5. Menos es más	133
Compra comparativa simple para los clientes	134
La simplicidad de la mejor oferta de tres	135
Guía en el proceso para ayudar a tomar la decisión.	136
Menos es más.	137
La simplicidad cuidada desde el proceso integral de negocio	138
Aprovechar la fuerza de la opción por defecto	139
6. El eje tiempo fundamental para el cliente	140
7. Tests efectivos para innovar y comercializar con éxito	144
Preguntas que los tests deben responder.	147
Plan sistemático de mejora	149
8. La marca como garantía y guía fácil	150
III. Captar	153
1. La comercialización desde el proceso de compra del cliente	154
Comunicación a partir de desencadenantes.	161
Momentos de uso en productos.	164
Y el ciclo se retroalimenta.	164
2. Donde estés y a la hora que estés. Omnicanal.	165
La cercanía como herramienta clave en la captación de clientes y de mayores compras	169

3. Campañas relevantes para los clientes sin atención.	170
El modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) es cada vez menos válido	172
La superación de la falta de atención por el silencio.	174
La relevancia por la personalización de la comunicación	175
La comunicación eficaz más como reafirmación que como persuasión.	175
4. Del discurso al diálogo. De la emisión de comunicación eficiente a la absorción eficaz de la comunicación	178
5. Comunicación efectiva desde el conocimiento personal profundo	182
6. Persuasión desde las emociones	187
Cambio de hábitos desde los desencadenantes más cercanos	192
Anclaje en productos superiores para aumentar la demanda	193
7. Los comentarios de clientes son relevantes	194
8. El valor de un fan como mito del marketing de redes sociales. Comunidad efectiva.	201
Valoración estimada de un fan.	204
Cómo desarrollar una comunidad de fans efectiva	205
IV. Cultivar	209
1. Las relaciones marca-clientes	210
2. Establecer un modelo de relación rentable con los clientes	214
3. Gestión de los factores clave de satisfacción para generar la lealtad	218
Simplificación excesiva de los indicadores de satisfacción.	219
Cómo gestionamos efectivamente la satisfacción para una mayor lealtad	221
Prioridades de actuación.	223
4. Los momentos de la verdad que influyen en el futuro	226
5. Convertir las quejas en oportunidades de mejora y de fidelizar	230
Los comentarios negativos de clientes pueden ser muy positivos para las ventas.	231
6. Comprender la lealtad para obtenerla	235

7. Cómo desarrollar un programa de fidelización efectivo	239
Ventajas de una estructura basada en premios	241
Niveles del programa	243
Beneficios en la redención	245
El valor del aprecio. Beneficios de mimo.	246
8. Formas radicalmente distintas y sustancialmente iguales de obtener la lealtad de los clientes	249
9. ¿Cómo sé que mi programa de fidelización es efectivo?	253
IMPLANTACIÓN EFECTIVA DE LA VISIÓN CLIENTE	257
1. Visión Cliente como base de la definición de la estrategia y del funcionamiento de la empresa	258
Cómo obtener una visión del cliente común	261
Construcción de una estrategia empresarial con Visión Cliente	262
2. Organización efectiva con los clientes	264
Organización integrada desde la Visión Cliente.	264
Generar los hábitos de la organización para que la visión del cliente forme parte del día a día.	266
Que los clientes puedan pasar a gestionar la relación.	269
3. Marketing más allá de su propia función como generador de un futuro sólido y rentable	269
Las métricas imprescindibles para el desarrollo de una Visión Cliente efectiva.	272
Atribución de resultados por canales y plan efectivo.	273
De la atribución de resultados a la asignación de presupuesto más rentable.	276

VISIÓN EMPRESARIAL

ENRIQUECIDA POR LOS CLIENTES

1. Colapso o reaccionar antes de que sea demasiado tarde

*El mayor peligro en tiempos de turbulencia no es la turbulencia.
Es actuar con la lógica del ayer.*

Peter F. Drucker

Se han producido (y siguen generándose) unos cambios revolucionarios en el mercado con los clientes, sobre todo en la manera en que se han roto las barreras de acceso de tiempo y espacio, con un alcance casi ilimitado, todas las ventajas que supone la facilidad de comparación y de adaptación de los productos y servicios a sus deseos, y con las expectativas de obtener justo lo que necesita con una calidad excepcional y a un precio inferior al que habría pagado unos años antes.

Sociedad y economía, clientes y empresas son parte activa en el cambio y reconocen los elementos sustanciales de lo que ha sucedido pero no de lo que esto significa para cada uno de modo que pueda darles una respuesta adecuada. Por expresarlo con claridad, nos resulta útil formarnos una imagen dramática de la desaparición de grandes imperios o sociedades que dominaron de forma rotunda en durante una época y luego se quedaron en nada, sin que fueran muy conscientes de ello en el proceso.

En el libro *Colapso*, Jered Diamond¹ explicita por qué algunas sociedades toman decisiones catastróficas. Define el colapso como el drástico descenso de una sociedad durante un período de tiempo prolongado. Esto es equiparable al mundo empresarial dentro del contexto competitivo actual, económico, social y tecnológico. Y pone ejemplos de sociedades que destacaron en determinados momentos de la historia, como la isla de Pascua, los mayas, los vikingos, Ruan-

1. Diamond, Jered, *Colapso, Por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*. Barcelona, Random House Mondadori, 2007, pp. 543–565.

da o China. Todas ellas perdieron poder, calidad social o funcionamiento político, y algunas incluso desaparecieron.

Diamond obtiene una conclusión general importante² a partir de factores extensos que pueden ser relevantes o no dependiendo de los casos. El quinto bloque de estos factores engloba la respuesta de la sociedad, y siempre es relevante. En mi opinión, esto es realmente importante: los factores clave siempre están en la respuesta de la sociedad a los cambios que se producen en su entorno, además de los propios que sufra. No están en lo que pasa, sino en cómo se actúa ante los cambios y problemas sufridos. Los cuatro puntos más relevantes a los que hay que responder son los siguientes:

1. *No ser capaces de prever un problema antes de que se produzca.* Ello puede deberse a los siguientes motivos: a) No disponer de una experiencia anterior con un problema semejante; b) no estar sensibilizados, y c) incurrir en un razonamiento mediante falsa analogía, como pensar que la estrategia que ha funcionado en el pasado va a servir para triunfar en el futuro
2. *Imposibilidad de percibir un problema que ya se ha producido.*
 - a. Por qué algunos problemas no se perciben a corto plazo por la falta de seguimiento específico del factor o porque la variación a corto plazo se considera poco relevante, mientras que en el medio plazo es crucial: basta con pensar en su ejemplo de que las glaciaciones se produjeron con una caída de temperaturas de solo cinco grados centígrados. De la misma manera, una caída de las ventas del 5% durante dos años consecutivos puede significar que se caiga en una posición secundaria en el mercado que conduzca a que el tercer o el cuarto año se produzcan la pérdida definitiva del mercado y la ruina por la ley imperante de que o eres primero o segundo, o te vas fuera.
 - b. Por la lejanía de los responsables, encerrados en los acuartelamientos de la central sin pisar el territorio ni estar cerca del cliente. Esto hace poco sensible el cambio para los decisores.
 - c. Una tendencia muy lenta, oculta entre amplias fluctuaciones al alza y a la baja, o la denominada normalidad progresiva. Nada parece importante hasta que se ha perdido definitivamente el mercado existente o hay otros que ya se están aprovechando de la variación producida.
3. *No tratar de resolver un problema cuando se ha dejado sentir.* Una razón típica es la conducta “racional” concretada en un egoísmo en la toma de decisiones de un bien particular que va en contra del bien común. Una vez se acostumbran a lo negativo de la situación, nadie actúa en bene-

2. Prólogo, p. 33

ficio del conjunto sino de su propia situación que acaba conduciendo al fin de todos.

4. *A menudo, el núcleo del problema estriba en unos valores o en una visión del funcionamiento de la sociedad que ya no es acorde con la nueva realidad y que lleva a agravar el problema o no percibirlo como tal.* En este sentido existen múltiples ejemplos de cómo los cambios tan significativos que se han producido en los últimos años llevan a la necesidad de nuevas formas de ver, valorar y actuar para solventar los problemas y aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecen el nuevo entorno competitivo. Un caso de gran importancia es el sistema de seguimiento de resultados trimestral de las compañías que choca con las actuaciones necesarias cuyos resultados solo se verán cabo de unos años. Así, frente a una pérdida a corto plazo (una inversión típica) se aparca la decisión para un momento que no llega nunca o ya es demasiado tarde para afrontar y sacarle partido.

Hay consenso casi unánime en que *las cosas no han cambiado mucho sino muchísimo, y la empresa requiere de nuevos planteamientos y formas de hacer.*

En la película de *En busca del arca perdida* podemos observar cómo se cambian las herramientas disponibles, lo que hace que las reglas del juego se transformen de manera radical. Ante una situación muy comprometida, Indiana Jones se deshace con la máxima facilidad de un adversario superior (un experto luchador de artes marciales), sin esfuerzo y de forma contundente con un arma tradicional: un solo tiro con un revólver.

La aceleración de los cambios que Larry Downes y Paul F. Nunes³ denominaron Disrupción Big Bang está constatada con claridad. Unos mercados que parecían gozar de un potencial inmenso de crecimiento han perdido rápidamente fuelle ante opciones digitales incluso gratuitas, como ha sido el caso de Tom Tom con la entrada de Google Maps. Se desarrollan empresas disruptoras en mercados que consideran secundarios, o en todo caso medios y no fines en sí mismos. Fue lo que le hizo Google con la navegación.

La velocidad del cambio ha hecho que empresas que son referentes como empresas líderes en su campo hayan ido adquiriendo a empresas competidoras que estaban amenazando su negocio de forma colateral y que podían servir para acceder de forma más efectiva al mercado: Facebook compró Instagram y más recientemente WhatsApp; eBay adquirió Paypal y Stubhub; y Amazon, por su parte, Zappos y Quidgi.

Por otro lado, ahora se ofrecen recursos que antes eran activos de inversión como servicios por un precio muy inferior: *cloudcomputing*, apps o servicios virtuales. Por recurrir a la expresión de los años noventa, muchos mercados ex-

3. Downes, Larry y Paul F. Nunes, "Big Bang Disruption", *Harvard Business Review*, marzo de 2013, pp. 45-56.

plotan por la conversión a bits. Más adelante mencionaremos casos emblemáticos como los de Enciclopedia Británica, Kodak y las agencias de viaje tradicionales.

Como decía Einstein, sin cambiar nuestras pautas de pensamiento, no seremos capaces de resolver los problemas que creamos con nuestras pautas actuales. Tanto personas como organizaciones son esclavas de sus anteriores éxitos y muchas veces sus situaciones históricas de privilegio en dominio de mercado, mayor rentabilidad, dominio de nichos, les acaba frenando en la adopción de nuevas estrategias, nuevos modelos de negocio, nuevo modelo de relación con clientes o potenciales o el sistema de innovación y marketing. Ejemplos de empresas de éxito de los años setenta y ochenta como 3M, RCA, Kmart, Hitachi, o Sony en los años noventa, o Nokia y Blackberry en el primer decenio del siglo XXI no han sido capaces de seguir siendo referentes en sus mercados.

Cabe preguntarse si los cambios han sido tan importantes como para exigir un cambio radical en la forma de hacer las cosas. Sí recogemos los hechos más destacables de los cambios sucedidos en los últimos diez años, constatamos una auténtica revolución en el contexto competitivo de las empresas y un necesario nuevo marco de referencia.⁴

Una excelente ilustración de cómo buscar respuestas a los problemas actuales desde una nueva perspectiva, más allá del marco en las que un directivo se mueve en su empresa, es la que Andy Grove, CEO de Intel en 1985, recogió en *Only The Paranoid Survive*. Él y su cofundador Gordon Moore decidieron salir del negocio del microchip y enfocar todos sus recursos en el terreno emergente de los microprocesadores. Intel estaba perdiendo dinero ante la entrada de productos de Japón, que tenían mejor calidad y eran más baratos, y no sabía cómo afrontar la situación. Grove cuenta lo siguiente: “Estaba en mi oficina con el presidente y CEO de Intel Gordon Moore. Estábamos discutiendo nuestro problema. Nuestro estado de ánimo era pesimista. ‘Si nos despiden y el consejo trae un nuevo CEO, ¿qué crees que haría?’, le pregunté. Gordon respondió sin dudar: ‘Nos sacará de las memorias’. Me lo quedé mirando y le dije: ‘¿Por qué no deberíamos tú y yo salir por la puerta, volver y hacerlo nosotros mismos?’”

Jim Stengel, que en su momento fue CMO de P&G, decía: “El actual modelo del marketing ya no funciona”. Con ello quería indicar que las cosas han cambiado y, por lo tanto, tenemos que cambiar radicalmente nuestra forma de actuar.

4. Olson, Matthew S., Derek van Bever y Seth Verry, “When Growth Stalls”, *Harvard Business Review*, marzo de 2008. En una línea especial de valoración de la negación de la realidad o de falta de comprensión de los cambios importantes sobre los que no se supo reaccionar están los libros: *Billion Dollar Lessons*, de Paul B. Carroll y Chunka Mui, Portfolio, Nueva York, 2008, y *Denial: Why business leaders fail to look facts in the face and what to do about it*, de Richard S. Tedlow, Portfolio, Nueva York, 2010.

La respuesta a esta situación de gran cambio pasa por reinventar plenamente el marketing de su empresa, desde una visión holística, práctica y resolutive al mismo tiempo. En concreto, lleva a adoptar necesariamente alguna o la totalidad de las vías que veremos a continuación, para responder a los cambios vividos, valorar su desarrollo e implantación efectiva con casos recientes de empresas destacadas, tanto de éxito como de fracaso, que ayuden a identificar oportunidades de mejora drástica en el desempeño del marketing y sus resultados para conseguir aprovechar las nuevas oportunidades del presente y del futuro desde una perspectiva propia inspirada en la Visión Cliente®, una metodología que pone al cliente en el centro de la nueva visión y aporta una perspectiva enriquecedora y fructífera.

Para desarrollar respuestas acertadas es importante enriquecer la observación, la comprensión y la actuación sobre lo que está pasando y podemos llevar a cabo. Mirar con nuevos ojos ya es difícil de por sí, pero cuando se refiere a los ojos del cliente es más complejo aún. Como reza el proverbio alemán: “Quien no abre sus ojos, debe abrir su bolsillo”. Pasemos, pues, a mirar con los ojos del cliente para aprovechar las enormes oportunidades de que disponemos y evitar que entremos en una situación de colapso o simplemente de estancamiento o caída porque ya no sepamos dar respuesta adecuada al mercado y a cada uno de los clientes.

CASO ENCICLOPEDIA BRITANICA

La Enciclopedia Británica es un ejemplo paradigmático del fenómeno de la explosión de los negocios de los bits. Esta compañía que arrastraba 244 años de tradición anunció en 2012 que dejaba de producir su versión impresa debido al cambio de preferencias de los consumidores. Había visto desaparecer todo su valor empresarial ante la aparición primero de nuevos competidores con productos basados en CD-Rom y precios auténticamente de derribo y luego con la aparición del conocimiento compartido *online* de Wikipedia. En 1989 los ingresos de venta alcanzaron un récord de 650 millones de dólares y la fuerza de ventas se había situado en unos 2.300 vendedores. En 1993, Microsoft lanzó un producto, Encarta, que sin ser del mismo nivel era suficientemente bueno y tenía mucho mejor precio, 65 dólares, para desmontar el negocio de puerta a puerta y unos precios de más de mil dólares. En 1995 Enciclopedia Británica quebró y fue vendida por un precio simbólico .

Trató de desarrollar un modelo de portal de información en el 2000 y pretendía recuperar sus costes a través de los ingresos de publicidad, algo que era prácticamente imposible. Sus más de 70.000 artículos se pueden encontrar gratuitamente en Internet, dentro de su portal de noticias. El conflicto entre el alto coste de producción inicial y el bajo coste de la copia, o nulo en el caso del disfrute *online*, llevaba a políticas de precio conflictivas entre el soporte magnético y el papel, tal como se pudo ver en su web. Un mismo contenido en dos soportes distintos que justificaban una mínima diferencia de precio se vendía a precios muy diferentes.

A este contexto inicial se le añadió una complejidad adicional y de gran importancia en el desarrollo competitivo de los sectores: el desarrollo del modelo de construcción compartida y gratuita por múltiples usuarios que llevó a la construcción de la que ahora es la mayor enciclopedia del mundo y con unas garantías de calidad equiparables a la Enciclopedia Británica: Wikipedia. Según los datos de Alexa de 2014 es la sexta web más visitada del mundo y es la actual referencia del conocimiento, una muestra patente del cambio de era.

De aquí que la política comercial de papel y digital de Enciclopedia Británica se hiciera insostenible y llegara la decisión final de eliminar el papel en 2012, un símbolo muy representativo del fin de una etapa que muchas empresas aún no se ha asumido suficientemente. Cuando se rompe el compromiso entre el soporte físico y la información se libera una capacidad de desarrollar el negocio de forma mucho más eficiente y efectiva.

2. La hipermetropía empresarial por la falta de Visión Cliente⁵

*Ojos que no ven,
corazón que no siente.*
Proverbio español

Hace ya casi treinta años que Ted Levitt publicó un artículo en la *Harvard Business Review* que hizo famosa la expresión “miopía del marketing” refiriéndose al error de las empresas que se centran en el producto en lugar de hacerlo en las necesidades del cliente, la falta de comprensión de los negocios en los que uno está y cuáles son los objetivos realmente importantes que hay que conseguir en el nuevo panorama competitivo.

Pues bien, igualmente existe la hipermetropía empresarial cuando no tenemos la capacidad de ver a través de los detalles próximos y pequeños pero fundamentales de los clientes que parecen permanecer sin cambios, sin matices destacados, cuando no se enfoca con la lente adecuada para ello. Mientras que en la vida diaria se están sufriendo cambios constantes, radicales, sustanciales en el nivel de cada cliente individual, la vista general del negocio solo percibe una evolución pausada y tranquila con participaciones de mercado estables y diferencias exiguas entre distintos períodos.

A título de ejemplo, una marca reconocida de gran consumo española consideraba que estaba luchando por variaciones en la participación de mercado del 0,2-0,3% respecto a su cuota un poco inferior al 10%, pero en realidad estaba perdiendo el 45% de sus (millones de) consumidores del año anterior, aunque daba la casualidad de que los recuperaba con la entrada de una cifra similar de nuevos consumidores.

La hipermetropía puede salir realmente cara, por gestionar erróneamente los recursos, tratando a todos como una masa, cuando existen diferencias de comportamiento sustanciales entre los clientes, y reaccionando en formas individuales muy distintas y ante competidores de referencia equivocados.

En el ejemplo de la empresa española mencionada, pensaba que competía con la marca número 1 de su mercado, una de las marcas con mayor notoriedad e imagen en España. Mientras, dentro de sus hogares compradores, se pudo constatar que su principal competidora no era la marca líder sino, por el contrario, marcas de referencia regional y las marcas de la distribución. Por lo tanto, su estrategia global de precios y comunicación estaba desenfocada al no dar respuesta una adecuada a quién le compraba y por qué le compraba.

5. Este apartado apareció publicado en una primera versión en la revista *Código 84* de AECOC, julio-agosto de 2006.

Otro caso de desenfoque era el de una importante empresa de distribución. Su equipo comercial no era capaz de ponerse de acuerdo en quiénes eran sus clientes principales: según ellos, desde parejas jóvenes sin hijos hasta parejas de jubilados, pasando por el grupo principal de hogares con hijos jóvenes. Son evidentes los consiguientes conflictos en las prioridades de desarrollo y una desorientación absoluta en lo relativo a implantar de forma adecuada la oferta de productos, los servicios y las promociones más atractivas para ellos, que son... ¿quiénes?

La hipermetropía se manifiesta en una excesiva orientación hacia un mercado único, pero difuminado al mismo tiempo. En concreto, ello se traduce en los siguientes errores:

1. Todos los clientes son iguales y forman parte de una masa indiferenciada. Se los trata a todos de la misma manera sin tener en cuenta que un cliente puede valer más de diez veces que otro (o incluso que algunos signifiquen pérdidas), o que unos son leales y otros son buscadores de ofertas, con el consiguiente despilfarro de recursos o de insatisfacción de clientes, especialmente de los más valiosos.
2. Que existe un mercado más que micromercados donde se compite realmente. ¿Cuándo no hemos visto una región de España donde existen marcas regionales, consolidadas con precios e imagen diferenciada y que afectan tanto a los planteamientos idóneos como a los resultados obtenibles? ¿Dónde ha quedado la familia tradicional o cómo no tener en cuenta ya a los inmigrantes?
3. No invertir en la gestión de la relación individual porque puede atraerse a los clientes de forma común. Se acaba en un café para todos que no satisface a una parte importante, especialmente de clientes de alto valor y que no responde a las necesidades distintas ni a un contexto competitivo difuso.
4. Se considera que la marca es muy relevante en el proceso de compra y que existe una relación estable entre la marca y sus clientes. Esta hipótesis choca con la dramática realidad de que más de dos de cada tres compras se deciden en el punto de venta o que, cuando no se encuentra la marca de gran consumo, se sustituye por otra en el 60% de los casos.

La hipermetropía es fácil de detectar. La cuestión estriba en saber reconocer que hay que ponerse las nuevas gafas de forma permanente, sin ninguna vergüenza y con plena convicción. Y estas no son nada más ni nada menos que las bases del marketing, orientado a identificar a los clientes de forma individual, reconociendo sus necesidades diferenciales y tratando de satisfacerlos uno a uno, de forma rentable.

Veamos esta campaña graciosa de FCB Sao Paulo para *Pesca Magazine*, una revista brasileña que se proclama “la enciclopedia de la pesca”. Las imágenes



saben transmitir que los animales —un oso y un gato— que llevan gafas pueden estudiar y ver mejor los peces que quieren pescar.

La aplicación de las lentes apropiadas trae consigo las siguientes ventajas:

1. Conocer, desde la observación afinada, quién, por qué y para qué compra y contra quién nos compara. Aporta un enfoque enriquecedor para desarrollar una estrategia eficaz que dé respuesta a las necesidades y motivaciones reales de los clientes.
2. Capacidad de enfoque en los clientes individuales con la siguiente capacidad de detectar comportamientos diferenciales y responder de forma adecuada a cada uno de ellos.
3. Sumergirse en la vida real diaria, compartiendo vivencias, sensaciones y decisiones en momentos y contextos que permiten darse cuenta de que hay personas reales detrás y no estadísticas globales donde los errores y las discrepancias solo son números *outliers*. Desde la íntima comprensión de los clientes, se facilita el enfoque rápido y eficaz de acciones e iniciativas individuales de los colaboradores bajo una misma perspectiva común.

Las empresas se están dando cuenta de que su negocio se basa en clientes con nombres y apellidos a los que se debe atender y responder de forma particular y

presentarles ofertas hechas totalmente a medida, de forma relevante. El problema es que no tienen las lentes adecuadas para ver correctamente o, por desgracia, les da vergüenza llevarlas puestas.

3. Los clientes son personas. De objetos pasivos a sujetos activos

Las empresas suelen plantearse su desarrollo de negocio desde su visión interna, desde sus capacidades y sus compromisos, y buscan clientes a quienes vender sus productos y servicios como receptores pasivos de campañas, propuestas y entregas.

Mientras tanto, planteo una frase inicial de reflexión que no por evidente choca con la forma de enfocar el funcionamiento empresarial:

*El cliente no es cliente porque tú le vendas,
es cliente porque te compra.*

Esta frase, inspirada en Antonio Machado, transmite la importancia de la Visión Cliente y de ser consciente de que el cliente es realmente el actor y sujeto activo principal en la vida empresarial.

Las personas no son simples consumidores, sino personas que viven sus vidas dentro de un entorno complejo y saturado en mensajes, ofertas, relaciones y tensiones. El consumo es demasiado superfluo como para dar sentido a sus vidas más allá de situaciones de importancia o de perfiles psicológico consumo-dependientes.

Por lo tanto, el cliente es una persona, mucho más que un consumidor, que vive de forma activa la vida, que toma decisiones (aunque muchas veces no lo haga de forma consciente), de acuerdo no solo por los *inputs* de las marcas, sino especialmente por su contexto de vida, sus objetivos personales en aquel momento, o por las funciones propias que quiere suplir con la compra, uso o consumo de lo que va a adquirir.

Por lo general se piensa en el cliente como si su vida girase en torno al acto de compra o consumo. Nada más lejos de la realidad: el consumidor no es tal consumidor porque no vive en torno al consumo. Cuando la atención de la persona es el recurso más escaso junto a su tiempo, los planteamientos acerca de cómo podemos llegar a atraer su atención y atraerlo hacia el acto de compra están muy alejados de la realidad.

Debido a la moda de usar términos anglosajones, los planes de marketing suelen referirse con demasiada frecuencia a los clientes actuales potenciales como el *target*. Con este típico planteamiento, el cliente queda como un mero objeto fijo, inanimado, al que se le hacen cosas para conseguir los objetivos de la empresa. Además, lleva a una realidad virtual engañosa donde solo existe la

perspectiva de la empresa que crea, desarrolla y comercializa productos y servicios como única referencia relevante en el mercado.

Por el contrario, y como queda bien patente en The Cluetrain Manifesto (www.cluetrain.com), “no somos asientos o globos oculares o usuarios finales o consumidores. Somos seres humanos y nuestro alcance se extiende más allá de tu alcance... Afróntalo”.

En el campo de la medicina se recurre a la Medicina Centrada en la Persona (MCP),⁶ que destaca que antes de preguntar por la enfermedad hay que preguntar por la persona. Uno de sus referentes, Giuseppe Brera, comentaba que “no puede haber salud duradera y sólida sin tratar a la persona en su conjunto. La medicina [...] aplica remedios biomoleculares a la gente como si fueran automóviles: si falla el radiador se lo cambiamos, o a lo mejor con un poco de aceite o unas pastillitas seguirá tirando unos meses”. Desde un enfoque complementario, César Casado, jefe del Servicio de Cirugía Plástica e Implantes del Hospital de La Paz, decía: “Para ser un buen cirujano tienes que ser también un psicólogo. Lo importante es saber lo que no tienes que operar”.⁷ Ya Claude Bernard indicó que “no hay enfermedades sino enfermos”; es decir, dejó clara la indivisibilidad e individualidad de la persona. Existe una relación estrecha e importante entre lo que una persona siente, quiere o teme y sus estados de salud o enfermedad. La angustia, la frustración, el abatimiento del humor, la hostilidad y la culpabilidad son afectos capaces de alterar funciones mentales y corporales.

Desde la aparente objetividad del profesional de marketing, que quiere determinar de forma precisa qué tiene entre manos, se llega a la deshumanización de las personas a las que se dirige. Se produce la paradoja de que cuanto más necesitan las personas una identidad propia en un mundo que les abruma ante tantas opciones por seleccionar y satisfacer, más se olvida de ellos la empresa y se dirige a un cliente estándar que refleje mayoritariamente la forma objetiva de hacer y desear de la sociedad.⁸

La identificación de personas distintas que reflejen la realidad de las vidas más habituales asociadas a objetivos propios y a una situación personal y laboral propia son las líneas cada vez más seguidas. Por ello, algunos incluso han llegado a hablar de Persona/e Marketing para ilustrar que el enfoque debe llevarse a cabo desde la persona. Josep Chías escribió hace años un libro excelente: *El mercado son personas*, en el que se reflejaba que la mejor oferta de valor para las personas concretas debe construirse desde ellas mismas.

Más aún, me parece excelente la figura del vendedor como servidor que plantea Daniel H. Pink, y que debe responderse las siguientes preguntas para

6. “Somos médicos y no mecánicos de coches”, *La Vanguardia*, 8 de septiembre de 2004.

7. *La Gaceta de los Negocios*, 18 de junio de 2008.

8. Una excelente argumentación en profundidad sobre este punto y otros en línea a los aquí expuestos puede encontrarse en Gordon, Windy y Virginia Valentine, “The 21st Century Consumer. A New Model of Thinking”.

valorar su labor: “Si la persona a la que estás vendiendo acuerda la compra, ¿mejorará su vida?” o “Cuando tu interacción acaba, ¿será el mundo un lugar mejor que cuando empezaste?”. Vender es humano.⁹

Ser conscientes de que es el cliente quien compra acarrea múltiples e importantes beneficios:

- El cliente es sujeto activo que toma las decisiones y sobre el que debemos enfocar nuestros actos y propuestas. Por lo tanto debemos evitar la consideración de objeto pasivo o *target* de nuestros planes comerciales.
- Los resultados obtenidos se deben a la manera en que han reaccionado los clientes a nuestras propuestas frente al conjunto de opciones disponibles que pueden ir más allá de nuestro sector y contexto competitivo. Lo relevante es su contexto decisor y muy distinto entre diferentes grupos de clientes, por mucho que hablemos de contexto competitivo empresarial. Por lo tanto, las valoraciones permiten reflexionar sobre qué ha funcionado, por qué lo ha hecho y cómo podemos avanzar para obtener mejores resultados.
- Es un gran acto conseguir que los consumidores se metan la mano en el bolsillo de una manera totalmente voluntaria y nos compren a nosotros y no a la competencia,

Al cliente le gusta comprar pero no le gusta que le vendan

El marketing debe basarse en que es el cliente el que compra y no en que la empresa vende. Conocer, crear, captar y cultivar la relación con los consumidores es vital, no para vender más, sino “para que te compren”.

Como decía Peter Drucker, el poder recae en quien tiene la información, y es el cliente quien la posee cada vez en mayor medida. Por lo tanto, las valoraciones deben realizarse desde su punto de vista para entender cómo llevar a cabo los planteamientos que resulten más efectivos. Así, es conveniente recordar lo que remarcaba Eugenio Ibarzábal: “Carece de sentido vender un mensaje si no hay antes clientes, ciudadanos, alumnos, prójimos o parejas dispuestos a comprar”.¹⁰

¿Quién es el cliente? Es la primera pregunta que debe realizarse. Su respuesta no se concreta en un solo tipo de cliente. Por lo general, cualquier empresa tiene varios clientes: el consumidor final, el prescriptor y el canal de distribución son clientes típicos. Además, la empresa puede definir su negocio a partir del cuidado y atención a cualquiera de ellos como elemento principal. En el extremo de la balanza se situarían por un lado las empresas que venden a la distribución con las marcas de esta última (las denominadas marcas de la dis-

9. Pink, Daniel H., *To Sell is Human*, Canongate, Edimburgo, 2013, pp. 220-221.

10. Ibarzábal, Eugenio, *La pasión por mejorar*, Díaz de Santos, Madrid, 1998, p. 150.

tribución o blancas), y en el otro las que realizan una estrategia pura de *pull* y orientan todos sus esfuerzos a la atracción del consumidor final, forzando al apoyo del canal.

Las expectativas sobre el papel activo del cliente se han visto superadas. Aparte del reconocimiento de su papel como participantes en las decisiones familiares o de confianza en la amistad, se ha constatado su gran influencia como conectores o influyentes. Ante la saturación de la publicidad en los diferentes medios, aparece de forma creciente la oportunidad de impactar de forma destacada en el mercado a través de los propios clientes que tienen acceso personal sobre sus amigos o conocidos, de tal forma que se genera la forma más eficiente de la acción comercial y que en su máximo exponente en el mundo de Internet se ha conocido como marketing viral.

De un monólogo de discurso al cliente a un diálogo con el cliente

Los clientes no deben limitarse a ser meros receptores de los mensajes de la empresa y en el típico planteamiento de interrupción desde la llamada de atención por cualquier elemento de máxima notoriedad (y que muchas veces absorbe la práctica totalidad de su atención, por lo que recuerdan el anuncio perfectamente pero no tienen ni idea de qué iba y menos de qué marca se trataba) y el grito más alto para decir “escúchame que estoy aquí”.

La publicidad no deja de ser una interrupción y, cuando se convierte en una interrupción continuada, su eficacia cae en picado. Se desarrollan cada vez más campañas cuyo objetivo es la máxima notoriedad para llamar la atención, y eso provoca que el mensaje de la marca se pierda en el elemento de atracción y se recuerde este sin vincularse con qué marca le ha hecho famosa y sin implicar ningún efecto en las ventas.

Hay una respuesta errónea a la falta de atención de las personas en atacar el problema con volcarse en la simple notoriedad, cuando hay un mejor camino hacia el impacto y atraer la atención que es evocar la emoción y los sentimientos que mueven profundamente desde el primer momento.

Como decía Jim Stengel, antiguo responsable del marketing global de Procter & Gamble, toda la comunicación debía producirse en un entorno de marketing de permiso, donde el cliente tuviera una respuesta afirmativa, en cada elemento del marketing mix, a la siguiente pregunta: “¿Decidirán los consumidores escuchar o ver esto?”. Dicho de una forma más personificada, la marca debe ser valorada como una persona con la que se desea interactuar o compartir experiencias.

Se pueden encontrar más de veinte mil referencias en un punto de venta medio, y una persona puede tener almacenadas en su cabeza cerca de diez mil marcas, aunque muchas veces de forma muy superficial. En este sentido se evidencia un gran contraste en la máxima atención que la empresa le dedica al

acto de la comunicación o incluso de la compra del producto como si el cliente solo estuviese concentrado en ello cuando lo cierto es que, por el contrario, el cliente suele tomar las decisiones sin pensar mucho en ello, basándose en simples recuerdos, impresiones del momento o la comodidad de lo que tiene más cerca sin buscar una en otro lugar.

Viví esta situación en una clase que impartía en una escuela de negocios. En ella participó un director de marketing de una marca importante de productos para el desayuno. Hablaba entusiasmado de sus productos y de cómo el consumidor decidía mayoritariamente por su marca y cómo le estaba fidelizando. Mientras él hablaba, estuve intentando rememorar cuál era la marca que había tomado esa mañana en el desayuno (la suya podía ser perfectamente una de ellas) y ¡fui incapaz de recordarlo, pese a que el producto había estado delante de mis narices durante un cuarto de hora y lo hubiera consumido esa misma mañana!

De la concentración en la mejor emisión del mensaje debe pasarse a la comprensión de cuándo, cómo y dónde va a recibirse nuestro mensaje, o cómo va a interactuar el usuario con la marca. Aunque tal vez se haya sobreutilizado la expresión de las experiencias, la persona vive la comunicación en sus distintas formas más allá del puro mensaje gráfico o auditivo y actúa en la creación de significados propios de cara a terceros y a sí mismo.

El reto consiste en redefinir la publicidad como una inversión que hace que tus clientes sean más valiosos para ti, no una inversión que hace una marca más valiosa para tus clientes. La publicidad debe tener más de desencadenante y asesoramiento en el proceso de compra de los clientes y generar una mayor vinculación aunque la marca como tal no sea percibida de manera implícita en un primer momento.

La efectividad se puede lograr desde la humildad de los datos: solo un 15% de las decisiones de los consumidores están influidas por alguna actividad de marketing, mientras que la mayoría vienen dadas por los hábitos adquiridos, la opinión de los compañeros, familiares y amigos y el boca a boca en general.¹¹

Aunque los principios de persuasión sean inalienables, el proceso de persuasión cambia de manera sustancial porque se ha producido un cambio radical en la estructuración de los mensajes y la capacidad de atención a ellos. Una situación en la que se pasa de tratar de persuadir a sugerir, para que en el diálogo propio y con su entorno cercano se produzca una asociación positiva que desencadene la decisión, siendo consciente de que los impactos no deben ser vistos en un contexto de flechas, sino de ideas asociadas que adoptan los aspectos principales para motivar la compra y mantener el convencimiento de la buena elección.

11. Kamins, M. *et al.*, "Consumer responses to rumours: good news, bad news", *Journal of Consumer Psychology* (1997), 6:2, pp. 165-187.

Por lo tanto, hay que entender el acto de compra como un proceso generado desde el cliente. Para ser efectivos es fundamental pensar como el cliente, ponerse en los zapatos del cliente, en la piel del cliente o, como me gusta decir, ver con los ojos del cliente.

Por esta misma razón tiene pleno sentido la oferta en función de la proximidad de perfil en el comportamiento de compra, por encima de hacerle ofertas de la misma categoría: la probabilidad de que una persona compre está determinada en mayor medida por la proximidad de perfil de uso que por el perfil de la categoría técnica del producto. Cuantas más etiquetas digitales correctas le incorporemos a un producto en venta, más facilitaremos el encuentro por una persona en proceso de compra, desde su propia perspectiva de cubrir unas determinadas necesidades o deseos.

Cuando David Weinberger dice que “todo es varios” se refiere a este proceso. Explicita que el orden se genera cuando buscas, por lo que la categorización de los productos o servicios deben ser realmente múltiple, pues para cada persona puede ser una solución distinta o formar parte de un conjunto de herramientas especial, y cada cosa puede estar perfectamente en múltiples sitios a la vez.

Así es una absorción o asunción de un significado propio por la persona, dentro de un contexto y unas prioridades específicas. Se trata de dejar de pensar en interrumpir y entrar de forma forzada en la mente de la persona, para facilitar que sea esta quien integre de manera abierta los mensajes desde su perspectiva, enfatizando la calidad sobre una cantidad que no garantiza nada por sí misma.

Por lo tanto, se debe pasar de planificar GRP a NIP (*net impact points*), de OTS por ARS (*ads really seen*), de coste de GRP a coste de contacto efectivo y de la acción o actividad solicitada sea cual sea según el objetivo. Igualmente hace falta desarrollar la estrategia de *top of mind* para situarnos en la mente de las personas de forma espontánea sin ayuda y en primera posición, y la de *back of mind*, en el sentido de facilitar al máximo la decisión y las tareas de las personas de tal forma que simplificamos su vida que hace que no deban dedicarse conscientemente a dicha tarea y seamos la única o mejor solución.

En consecuencia, los planes de campañas están dejando de ser meros planes de emisión de mensajes y se están convirtiendo, cada vez en mayor medida, en planes integrados de interacción con clientes en las distintas fases de emisión, encuentro, participación, valoración y respuesta del cliente actual y potencial o compartición en una red social. La comunicación emitida pasa a desempeñar un papel más secundario frente a la comunicación generada de forma mixta entre múltiples participantes.

De empresa cazadora a empresa cazada

Se ha utilizado a menudo la imagen de la caza de clientes, de *targets*, dianas a acertar para obtener los frutos de la venta: el trofeo de la compra del cliente. En

su libro *Permission Marketing*, Seth Godin habla del futuro de las empresas cultivadoras y no cazadoras que desarrollan relaciones fructíferas con sus clientes a partir del permiso que estos les han dado para entrar en contacto y establecer una posible relación.

Pasamos del *push* al cliente al *pull* del cliente, como generador natural de la mayor parte de los procesos de compra a la empresa, con los clientes o incluso entre ellos mismos. Cada vez más, las personas pueden acceder libremente y con gran facilidad a la información necesaria para facilitarles la mejor elección, y disponen de múltiples canales para realizar con facilidad la compra de los productos y servicios deseados, de allí su importancia. Por esta razón las empresas deben volcarse en asegurar la disponibilidad de la información y de sus propios productos para garantizar la captación de nuevos clientes y la apertura de canales más cómodos, cercanos y agradables para el cliente.

Los canales son cada vez más irrelevantes por sí mismos de forma independiente, pero forman parte de un todo para que el cliente pueda elegir la opción que más le convenga en el proceso de informarse, realizar el pedido y recibir la entrega. Para ello existe una cantidad de combinaciones casi infinita. De ahí que hablemos de planteamiento omnicanal, más allá de la multicanalidad, porque el cliente quiere tener respuestas en cualquier canal que desee en función de cuáles sean sus objetivos y circunstancias.

Lo importante no es lo que la publicidad les hace a los consumidores, sino lo que los consumidores hacen con la publicidad¹²

Somos cada vez más conscientes de que la mente humana es compleja y la emoción pesa mucho más que el raciocinio en la mayoría de decisiones. Asimismo se ha demostrado que el contexto en que se recibe la información y su estado de ánimo afectan en gran medida al resultado final de la percepción de los mensajes recibidos, por lo que para entender y desarrollar las campañas efectivas se requiere partir de cómo la persona recibe y procesa la comunicación, cómo le afecta a su percepción y cómo la introduce en su proceso de compra y uso posteriores.

En este sentido, John Grant presentó un modelo de moléculas¹³ alternativo al típico de las dianas y las flechas. Consiste en definir las moléculas que describen las ideas interconectadas base del pensamiento del cliente que son más efectivas para reflejar mejor la forma en que las personas piensan y actúan y facilita el desarrollo de un marketing más eficaz por la mayor riqueza de los factores considerados y las posibles interconexiones en función de la situación, sus

12. Cooper, Peter y Judy Lanon, "Humanistic Advertising: A Holistic Cultural Perspective", *International Journal of Advertising*, n.º 3, julio-agosto de 1983, y Gordon, Wendy y Ryan Colleen, "How Do Consumers Feel Advertising Works?", MRS conference, 1993.

13. Grant, John, *Más allá de la imagen*, Deusto, Bilbao, 2004, pp. 168-170.

prioridades o las personas que influyen en ese momento. Las marcas y sus atributos quedan asociados en la mente en una forma de anclaje que, según a qué y cómo, va a tener más o menos posibilidades de ser bien recordado y llevar a compras futuras.

Así pues, no hay que ver la comunicación como una manera de transmitir o emitir mensajes sino como una manera de compartir, participar o asociar. La comunicación debe venir más de su concepción original de compartir, ser una comunión de puntos de vista. Las personas conocen cada vez mejor la comunicación, los mensajes y los planes publicitarios de las marcas y se curan en salud frente a un comportamiento sinuoso de estas que les lleva a no tomarse las cosas tal cual y, por lo tanto, a darle más importancia a la transparencia y la honradez necesarias de los mensajes.

Por otro lado, se debe integrar las perspectivas conflictivas y convivientes en la vida del individuo de la época actual:

- El consumo no solo desde la componente simbólica y de aportación de imagen de los productos, sino también desde la vivencia intensa y la experiencia en su propio uso y construcción de significado.
- Con una creciente individualidad pero necesitado de una participación social importante para sentirse parte de un grupo, su tribu, con altos vínculos emocionales y una visión propia de la vida.¹⁴
- La búsqueda de los productos y servicios menos por su uso que por su capacidad de generar vínculos con el entorno en el que se relacionan, donde las relaciones entre ellos son mucho más importantes que las relaciones con las marcas.

De ahí que el comportamiento del consumidor no solo se obtenga desde el análisis de los datos básicos de cualificación de perfil y actitudes, sino especialmente del análisis de su comportamiento por observación en su entorno inmediato. Se trata de entender cómo el contexto de las decisiones y de sus grupos de referencia afectan a su vida de una forma que la misma persona no puede explicar suficientemente.

Como se comprueba en muchos fenómenos de masas, en las mismas modas que llevan a usar de forma mayoritaria un determinado estilo de ropa, zapatos o consumir y usar ciertos productos, muchas decisiones no son estrictamente de ámbito individual, sino que detrás de la decisión está el hecho primordial de la interacción entre individuos dentro de un grupo, barrio, pueblo, profesión o comunidad en sentido amplio. En este sentido estamos en un ámbito más social que psicológico.

14. Cova, B y V. Cova, "Tribal marketing – The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing", *European Journal of Marketing*, 36, 5, pp. 595-620.

Como comentan Bentley, Earls y O'Brien,¹⁵ el marketing deja de consistir en satisfacer al consumidor arquetípico y se centra en cuántos consumidores interconectados afectan al comportamiento entre ellos.¹⁶

Además debemos ser conscientes de que hay mercados en que el componente social es más importante que el individual, donde los actos de compra los conforman la imagen que se desea proyectar y lo que se comparte con los amigos o con la familia; por ejemplo, la telefonía móvil, o los deportes que se practican.

Gran parte de los clientes no quieren relaciones con las empresas y son celosos de su intimidad

El objetivo de establecer relaciones sólidas con los clientes es evidente para la empresa, mientras que el cliente suele considerar secundario e incluso irrelevante lo que ofrece una empresa en la gran mayoría de los casos.

Más aún, las relaciones no deben entenderse exclusivamente entre cliente y empresa, sino también entre los propios clientes. Este aspecto es mucho más relevante. Tal como señalaba Malcom Gladwell en *The Tipping Point*:¹⁷ “Las ideas más exitosas son las que se extienden y crecen debido no a la relación de la empresa con el cliente sino a la de los clientes con otros clientes”.

La oferta de una relación con la marca o empresa no levanta interés. Por el contrario, despierta recelos. ¿Qué quiere obtener exactamente? ¿Qué le va a exigir? ¿Qué se va a hacer con sus datos personales? Esto no impide que en cualquier momento el cliente quiera que se reconozca la relación existente acompañada de un respeto y un contexto de confianza que facilite las compras y el servicio recibido, que sí que es muy bien valorado e incluso demandado de manera explícita. La solución pasa por contemplar la relación desde la perspectiva del cliente comprador en vez de hacerlo desde la de la empresa vendedora; es decir, desde la perspectiva de que es el cliente quien compra.

Se trata de ir de la mano con el cliente, no de abrazarlo

En alguna de mis conferencias he empleado una imagen que considero muy ilustrativa. Muestra a dos hombres y una mujer, y refleja la situación competitiva en la que la empresa (hombre 1) le pasa la mano por el hombro al cliente (una mujer, en este caso), mientras esta le da la mano al competidor (hombre 2).

15. Earls, Mark, Alexander Bentley y Michael J. O'Brien, “I'll Have What She's Having: Mapping Social Behavior”, MIT Press, Cambridge (Massachusetts), 2011.

16. Ibídem.

17. Gladwell, Malcom, *The Tipping Point. How Small Things Can Make a Big Difference*, Little Brown, Nueva York, 2000.



En innumerables situaciones se considera que la empresa está manejando una situación de lealtad por el hecho de que está abrazando al cliente, sin tener en cuenta qué está haciendo el cliente mientras tanto.

Se parte de las bondades del programa de fidelización o la excelencia de sus productos y servicios para considerar que el cliente es “su” cliente, sin darse cuenta del papel pasivo de este, que sigue sin participar en el desarrollo de las actividades de forma clara. Mientras, existe un grave problema que indica la acción del cliente que le da la mano de forma activa al competidor, que es quien tiene la auténtica relación con el cliente, que la acepta y la comparte.

Un error típico consiste en tener cientos de miles o millones de fans sin reparar en la relación en el tiempo. La calidad de esta no la mide el que haya sido fan en un momento, sino el hecho de si tiene vinculación actual con la marca, mostrada con un *engagement* positivo en sus acciones de recomendación, de participación o de valoración positiva reciente. La relación solo es tal si es viva y muestra actos periódicos del cliente de vinculación y aprecio a la marca.

Por lo tanto, no se trata de saber si se aceptó la relación en algún momento, se hizo fan, le dio al me gusta o se apuntó a las ventajas de un programa, sino de si su comportamiento, sus participaciones y sus comentarios se adecúan a lo que debe ser una relación sólida de afecto y de vínculos asentados. En definitiva, hemos vuelto a llegar a la conclusión de que el cliente es el actor clave y solo desde su actuación podemos valorar realmente la efectividad de las actividades de la empresa.

	OBSOLETO	CON POTENCIAL
Sistema	Interrupción <i>Push</i>	Facilitación <i>Pull</i>
Control	Empresa	Clientes
Clientes como	<i>Targets</i>	Personas
Clientes como	Glóbulos oculares y tráfico	Personas
Clientes como	Objetos	Sujetos
Empresas como	Cazadoras	Cazadas
Segmentación como	Trozo de un pastel	Comunidad o agrupación
Relaciones	Transacciones de venta	Cultivo de contactos
Canales / Medios	Predeterminados	Ubicuos / Omnicanal
Información	Controlada	Transparente
Ofertas	Prestablecidas	Personalizadas
Promociones	Prestablecidas	Relevantes
Sentido de la comunicación	Empresa → clientes	Múltiple: Empresa → clientes Clientes → empresa Clientes ↔ clientes

4. Eliminación de barreras con los clientes

No hay peor ciego que el que no quiere ver.
Refranero español

Como destacan Trías de Bes y Kotler, la falta de foco en el cliente es una de las siete barreras empresariales a la innovación y “hoy en día es imposible innovar si no es con un ojo puesto en el cliente final”.¹⁸

Desde el aislamiento de la vida real de las personas, desde la imagen de lo que se cree que es la realidad frente a la que es realmente, los directivos crean su visión de la realidad desde su despacho o la cueva de su empresa. Un directivo puede pasarse unas cuantas semanas sin pisar la calle ni ninguno de los puntos de encuentro comerciales, ir del aparcamiento de su casa al de su empresa sin siquiera sentir el frío del invierno o el calor del verano. Entra en su despacho, come en su comedor privado, hace deporte incluso en su propio gimnasio, y lo poco que ve de la vida cotidiana de las personas que compran sus productos y servicios son unos minutos de televisión cada vez más tremendistas que hablan de las muertes por violencia de género o las luchas intestinas en y entre los partidos políticos.

Analiza informes de la evolución de los mercados, estadísticas de crecimiento, de rentabilidad, de fusiones y adquisiciones, se concentra en preparar la defensa de sus puntos de vista ante el nuevo consejo de dirección donde es más importante hacer lucir el valor del trabajo de su equipo y de su persona, cuadrando con las directrices de la central o de su CEO, olvidándose de lo que mueve realmente el negocio: los clientes comprando día a día en centenares de miles de actos de fe, unas veces superficiales y otras, las menos, plenas de convencimiento y pasión.

Además, los directivos pasan la jornada con reuniones con los mismos miembros de su equipo que les dicen demasiado a menudo lo que quieren escuchar en vez de lo que deberían escuchar, que esperan a que diga, más que aporten visones enriquecedoras de lo que han recibido de una primera mano, de una experiencia que tuvieron con su hijo en el supermercado o de lo que les dijo su vecino mientras charlaban en el jardín comunitario. Toman las decisiones, con sus secretarías entrando en las reuniones para informarles de que están haciendo ciertas cosas que ellos nunca hacen por sí mismos, porque su tiempo vale demasiado, tanto que se desperdicia en la redundancia de valor, tanto que al final son personas que pierden el sentido de una vida “normal”, porque acaban viendo la vida a través de filtros intermedios de su entorno y dependen de la eficacia y la brillantez de la comunicación propia y de sus colaboradores en la

18. Trías de Bes, Fernando y Philip Kotler, *Innovar para ganar*, Empresa Activa, Barcelona, 2011, p. 31.

presentación de los argumentos y en cómo les proyectan la realidad, como las sombras de los objetos reales de Platón en el mito de la caverna.¹⁹

Las campañas decididas desde los despachos sin Visión Cliente acaban en fracaso

Demasiado a menudo se toman decisiones importantes con base en una presentación muy cuidada que simplifica la realidad y lo hace girar todo en torno a una argumentación convincente y basada en una atención máxima de la audiencia que en la vida real puede pasar totalmente desapercibida y sin unos puntos de referencia que hacen que la propuesta y su comunicación no se entiendan o pasen desapercibidas. Acaban dándose de bruces con la realidad.

Se toman excesivas decisiones desde las vivencias propias de los directivos, que son muy diferentes de las que tienen sus clientes. Es necesario alejarse de la propia vivencia y de la presentación mágica recibida para adoptar las decisiones adecuadas, desde la visión de los clientes, que son quienes deciden día a día el futuro real de la empresa.

Así, las decisiones sobre una campaña se toman desde la total implicación y concentración en el mensaje, con unas valoraciones previas que predisponen de manera favorable al equipo directivo para tomar la decisión prevista, mientras que el consumidor, la persona, vive la campañas y los productos de la marca de forma totalmente superficial y compartida en la mayoría de los casos con otros mensajes, otras experiencias, que interrumpen o superan la experiencia de uso o la atención inicial a la marca referida.

Por lo tanto es muy normal que las decisiones tomadas puedan ser erróneas porque el contexto de la decisión es demasiado alejado de la realidad de la vida de sus clientes. Para adoptar una decisión acertada, el directivo debe ponerse en la piel de su cliente, entender cómo vive la marca, cómo la escucha, cómo la percibe, si habla de ella, cuándo entra en sus vidas y qué les ayuda a realizar.

19. El caso Enron es un buen ejemplo extremo de cómo se cuentan bondades por todos lados cuando en realidad es un rey desnudo. Cuando trabajaba para Endesa en un plan innovador en el año 2000, recuerdo que había leído artículos fantásticos en *Fortune* o *Business Week* y con comentarios positivos destacados como los del propio gurú Gary Hamel. Profundicé en la manera de identificar qué había de interesante en sus propuestas para recomendar su aplicación en los asuntos que estábamos preparando, y de este modo ayudar a convertir Endesa en la empresa energética más innovadora y de mayor valor para sus hogares clientes. No fui capaz de encontrar ni un solo aspecto de interés relevante para integrarlo en las propuestas de mejora para Endesa y, al final, con los años y el crac de la empresa Enron pude quedarme tranquilo. Como queda muy bien reflejado en el libro *Conspiracy of Fools* de Kurt Eichenwal, sus directivos, envueltos en el apoyo de sus asesores y la credibilidad del entorno mediático y político, eran adorados y seguidos como los nuevos visionarios del futuro empresarial. Luego todo quedó en un inmenso fiasco porque había sido una maquinaria de vender humo y crear un negocio basado en ingeniería financiera y en falsificación contable —con la colaboración necesaria de la auditora Arthur Andersen— hasta extremos que habrían sido inimaginables en el pasado.

Una buena forma de tener presente al cliente en la toma de decisiones es reservar una silla para él. Esto es lo que hace Jeff Bezos en la mesa del consejo de Amazon en Seattle. De este modo se acuerda de él y lo tiene en consideración en la toma de decisiones.

Solo desde la visión del cliente pueden entenderse de manera efectiva las oportunidades de actuación para generar resultados positivos y unos beneficios que aseguren el futuro de la marca y de la empresa. Lo más probable es que quienes están en la sala de juntas se convengan a sí mismos de que su mundo es el mundo, cosa que la realidad demostrará que es falsa. La Visión Cliente debe estar presente en los despachos. Hacen falta más ojos de cliente que les recuerden a sus directivos que quien vota tiene vida propia y es quien realmente cuenta al final.

Estrechez de miras por la búsqueda de conformidad con puntos de vista iniciales

Hay que evitar la estrechez de miras que está inspirada en la seguridad de que ya se sabe todo lo necesario para funcionar, que se sabe cuál es la mejor manera de hacer las cosas, de que lo que le ha servido para el pasado le servirá también para el futuro.

Por otro lado, se parte del desarrollo del conocimiento desde la conclusión y decisiones previas y luego se buscan las evidencias circunstanciales que confirmen la visión concebida que se convierte en la realidad, la verdad indiscutible.

Nos rodeamos de personas que tienen puntos de vista muy similares, de las mismas escuelas de negocio, de experiencias similares, aplicamos sin darnos cuenta una memoria selectiva que nos recuerda hechos que parecen corroborar las presunciones, y nos rodeamos de fuentes creíbles de información, de consultores que dependen demasiado a menudo de los ingresos de sus clientes como para ser los buenos asesores independientes. Parece como si la vida girase en torno a su empresa y sus productos y servicios.

Esto no solo les ocurre a los miembros de la alta dirección, sino que también se observa en buena cantidad de personas que se pasan todo el día con los mismos temas y que les parecen tan importantes que se creen que lo son para todos los demás. Por ejemplo, tenemos el gestor de producto o incluso el director de marketing que plantea una campaña viral para su producto y se imagina que va a tener centenares de miles de visitas de su video en YouTube o que un *e-mail* suyo va a ser reenviado en masa, cuando todo queda en unos pocos centenares de visionados, la mitad de los cuales se han generado en su círculo inmediato.

En este sentido se generan puntos ciegos, referidos a espacios sin visión periférica.²⁰ Esto es especialmente peligroso porque nos puede engullir un

20. Una referencia para profundizar en este campo es “Visión Periférica” de George S. Day y Paul J.H. Schoemaker, ed. Harvard Business School Press- Deusto, Barcelona, 2006

competidor que no habíamos detectado de un sector que no parecía afectar al presente de la empresa pero que se cruzaba por completo en el futuro de la empresa, para cuyos directivos era una presencia latente aunque no patente.

Es muy ilustrativo el caso del vídeo del gorila que se ha visto millones de veces. A los asistentes al visionado se les pide que cuenten el número de veces que se pasan la pelota entre los jugadores del equipo blanco, la mayoría de ellos no son conscientes de que un gorila negro ha entrado tranquilamente en escena y se ha puesto a golpearse el pecho en el centro de la imagen. Concentrarse en los detalles que queremos comprobar nos impide ver aspectos muy relevantes que sorprenden en la revisión posterior, para incredulidad de quienes han participado en la experiencia. Esto es muy ilustrativo de lo que pasa en la vida real de las empresas.

Sin duda, la percepción selectiva forma parte de nuestra simplificación para la supervivencia, pero también es peligrosa cuando no hay una mínima vigilancia general. Por mucho que creamos que tenemos una visión objetiva de la realidad, nuestra experiencia pasada, nuestras preferencias y nuestro marco de actuación hacen que a partir de una misma realidad se llegue a visiones muy distintas, como se comprueba en los casos habituales del arbitraje en partidos deportivos o cuando se les pide a diferentes testigos que cuenten qué acaban de ver. En primer lugar, identificamos los puntos que encajan mejor con nuestro marco preconcebido, identificamos más lo que queremos confirmar que lo que realmente existe, y acabamos viendo más de lo que estamos buscando y obviando aspectos incluso más relevantes, como el ejemplo citado del gorila.

Barreras de información

La barrera típica para el desarrollo de una visión cliente es la dispersión en múltiples silos de información sobre los clientes, aislados entre sí, que no comparten información, fruto de celos organizativos del pasado o esclavitudes de decisiones de inversión en sistemas de información que no tuvieron en cuenta el valor de compartir información o de cómo integrar de forma efectiva datos relevantes de clientes entre las múltiples fuentes existentes.

Es un problema que se encuentra en la mayoría de empresas, en las que no se sabe a ciencia cierta cuántos clientes o potenciales se tiene identificados ni con qué información, porque no hay sistemas fiables de identificación homogéneos entre las fuentes, ni DNI ni códigos de tarjeta, ni número de cliente, cada una con sus referencias de tratamiento propias y sin integrar ni poder integrar automáticamente.

Sectores como el financiero (y, en menor medida, la distribución) han avanzado mucho en esta línea, cuando se necesita una superación para poder avanzar en la generación de una visión cliente, sólida y efectiva, sobre la que construir una estrategia con conocimiento de causa y valorar los resultados de las inversiones y las relaciones establecidas a lo largo del tiempo.

Barreras organizativas

Las empresas organizadas en estructuras complejas, en silos departamentales, pasan tanto tiempo inmersas en asuntos internos organizativos que se olvidan que están allí para aportar valor a los clientes. Las grandes estructuras acaban siendo demasiado complejas, y se olvidan de la verdad física de la ley cuadrático-cúbica de Galileo Galilei, que refleja que mientras la superficie evoluciona al cuadrado el volumen evoluciona al cubo. Esto hace que tanto las grandes organizaciones como los grandes organismos sean mucho más lentos, menos ágiles y dispongan de menos capacidad relativa de salto. Aunque tengan una mayor fuerza absoluta, muchas veces no son capaces de competir de la manera adecuada, y en bastantes casos desaparecen y se extinguen.

Las economías de escala o rigideces operativas y administrativas han tratado a los consumidores como borregos que se llevan al matadero o, en el mejor de los casos, como pasajeros de un avión que sufren el ya conocido mal servicio, retrasos e incomodidades de un viaje.

A pesar de que en muchísimas empresas se predica la cercanía con el cliente, este principio les es impracticable porque las estructuras permanecen ancladas en sistemas tradicionales, con conceptos transaccionales y, sobre todo, porque los colaboradores que intervienen en cada área de la empresa en el proceso de generar la lealtad del cliente tienen diferentes incentivos y, por lo tanto, analizan al cliente desde perspectivas totalmente distintas, por no decir que no lo tienen en consideración.

La inercia y el hábito son dos tendencias naturales que limitan el cambio y la buena gestión en mejoras de avance más que razonables y deseables a simple vista. Así, he constatado como mi papel de asesor en programas complejos de implantación de la visión cliente se traduce más en saber gestionar el cambio de la organización implicada, que en transmitir y facilitar un conocimiento específico de gestión de relaciones con clientes aplicado a la toma de decisiones.

5. Visión empresarial enfocada con los clientes

*No hacemos dinero cuando vendemos cosas.
Hacemos dinero cuando ayudamos a nuestros clientes
a tomar decisiones de compra.*
Jeff Bezos, presidente de Amazon

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.

Como dice P. F. Drucker: “Hay un solo modo de definir el propósito de la empresa: crear un cliente”. La importancia del enfoque en el cliente la indica en este magnífico párrafo:

El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Solo el cliente, con su disposición a pagar por un artículo o un servicio, convierte a los recursos económicos en riqueza, y a las cosas en artículos. Lo que la empresa cree producir no tiene particular importancia, sobre todo no la tiene para el futuro de la empresa y su éxito [...] Lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso es decisivo para determinar qué es una empresa, qué produce, y cómo prosperará.

Igualmente importante me parece la reflexión sobre la importancia de la incorporación de la visión del cliente como eje enriquecedor y que sirve de triangulación para valorar la profundidad, amplitud y proximidad de los factores competitivos existentes. Sin el contraste externo a la empresa no se puede saber exactamente de qué estamos hablando, ni la importancia relativa para la supervivencia y el crecimiento empresarial.

Esta valoración destaca cuán primordial es el contacto directo, el conocimiento en detalle de las necesidades actuales y potenciales de los clientes, sus proyectos futuros y su constitución actual. Hay que establecer una relación continuada y profunda con los clientes para adaptarse de manera rápida y eficaz a sus preferencias y valores.

Para obtener el mayor valor para el cliente hay que analizar el negocio incluyendo al cliente dentro del proceso, y valorar el producto-servicio desde el mismo momento de su solicitud, a su entrega, uso y pago. Esto implica la consideración de lo que hace el cliente con el producto o servicio, el ciclo del producto en la utilización por parte del cliente, cómo se integra en su producción y en su consumo habitual, qué interacciones tiene, qué le exige, para qué lo utiliza verdaderamente, cuáles son sus criterios de calidad, sus exigencias y, más aún, las percepciones que tenía y tiene sobre la utilidad del producto.



La obsesión con el cliente²¹ es entendida en el sentido positivo de total concentración en el momento de plantear, revisar y valorar todo lo que se está haciendo de relevante para el desarrollo de negocio, desde la perspectiva del cliente. Tal como valora Forrester, “una compañía obsesionada en el cliente enfoca su estrategia, su energía y su presupuesto en procesos que incrementan el conocimiento de y la vinculación con los clientes y lo prioriza sobre mantener las barreras competitivas tradicionales”.²² Esta obsesión no se convierte en una obediencia ciega a sus dictados, porque en sí mismo sería un grave error cuando en una parte de los casos los propios clientes no saben lo que quieren, lo que les hace falta o lo que gusta o no gusta de lo recibido de la empresa, o del contexto de sus necesidades y deseos.

Se trata de dar una respuesta excepcional, evitar las medias tintas y caer en mediocridades. Se trata de explotar las herramientas de investigación de mercado siendo conscientes de que son un medio para un fin; experimentar con los clientes para entender qué interesa realmente, cómo podemos obtener el máximo valor en cada apartado y en su totalidad.

Ser consciente de que el cliente es una persona marcada por sus circunstancias y los objetivos que tiene que conseguir, así como sus necesidades y los deseos que debe cubrir en cada momento, por lo que hay otros sectores que pueden ser plenamente relevantes por alejados que puedan parecer en un primer

21. Stutzman, Chris, *CMOs must lead the customer-obsessed revolution*”, Forrester Research, octubre 2011.

22. Bernoff, Josh, *Competitive strategy in the age of the custom*, Forrester Research, 10 de junio de 2011.

momento. Por ejemplo, las categorías de sectores de gran consumo son agrupaciones convencionales que se establecen para tener cifras de referencia. Pero la persona quiere o bien saciar su sed, o bien proyectar una imagen especial o bien obtener energía, y dentro de sus objetivos acaba tomándose (o no) una cola, una cerveza o un zumo natural.

El valor está cada vez más en el aprovechamiento del potencial, en el uso, la experiencia, más que en el potencial del corazón del producto. Hacer la vida fácil, disfrutar en cualquier ocasión y forma son más valorados y tienen más probabilidades de éxito ante la explosión de opciones y unos mercados más solventes. Esto les ofrece más garantías a los consumidores, o bien por asuntos legales o bien por unas referencias accesibles de información y valoraciones que permiten saber cuán útil y efectivo es un producto para unas ciertas necesidades y usos. Casos como Tesla, que ha acercado los automóviles directamente a los usuarios sin red de distribución, consiguen el máximo índice de satisfacción en el mundo del automóvil según *Consumer Reports* porque evitan la experiencia negativa y la desconfianza en el precio que ahora es único, además de integrar todo el sistema posventa al monitorizar y gestionar a distancia los indicadores de funcionamiento del auto por la propia compañía.

Los mercados pueden reconfigurarse desde lo que el cliente valora en realidad, desde una comprensión clara de cómo valora la experiencia de uso o qué significa su consumo en su vida. Un ejemplo excelente es el de Nespresso, que ha cambiado el mercado de los cafés para siempre y que ha pasado de llevar la valoración por kilogramo de café al valor del consumo unitario, donde el precio pierde relevancia ante la riqueza y el sabor excepcional de la experiencia. Se ha cambiado el sistema de distribución, de compra y de consumo con un aumento del valor de mercado del hogar, que adopta atributos de consumo fuera del hogar. El consumo en cápsulas individuales ya significa el turno al 30% del mercado en Europa y en su conjunto crece a ritmos elevados debido a la mayor valoración de su consumo. Como la misma marca destaca, un 70% de sus empleados están en contacto directo con sus clientes.²³

Mientras, el anclaje en los productos del éxito del pasado y el enamoramiento en la excelencia tecnológica con ellos ha menoscabado la reacción ante los cambios tan sustanciales que se producen. Ejemplos como Sony, Nokia o Blackberry, que no adoptaron el uso de la música en la nube por un lado o la pantalla táctil en los otros, les han llevado a quedar fuera de posiciones competitivas y perder gran parte de sus activos del pasado.

La visión cliente no es simplemente una imagen obtenida a partir de un desarrollo publicitario de lo que puede significar un mundo mejor para los clientes con eslóganes felices y mundos fantásticos de experiencias ricas y vivencias excepcionales. Debe generarse desde el interior, desde las propias per-

23. <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/facts-and-figures>, noviembre de 2014.

sonas que conforman el día a día de la empresa, que crean los productos y entregan en su labor lo que necesita el cliente, sabiendo que están aportando algo importante de su parte sobre la vida de las personas y cómo pueden suponer un mayor valor con su granito de arena, todo un reto atractivo de qué debe suponer para el desarrollo inmediato de la empresa y el futuro para construir un mundo mejor para sus clientes y ellos mismos.

La empresa debe dar respuesta a lo que desea el cliente desde una búsqueda de la innovación y la diferenciación para conseguir una ventaja competitiva sólida, de dar exactamente lo que una persona desea y de forma claramente única, como muy pocas otras opciones puedan ofrecer. Evidentemente implica optar por una selección precisa de qué clientes deben ser atendidos, cuáles son los que pueden ser rentables y con potencial de crecimiento para escucharles y entender perfectamente sus valores, necesidades y deseos. Así el negocio empieza desde el cliente y se extiende en un marco amplio integrando las personas de su entorno inmediato y de todos los colectivos que forman parte de su vida e influyen de forma directa o indirecta en su tipo de vida, sus costumbres y sus preferencias.

Sin embargo, hay que evitar caer en el error típico de tratar de solucionar los problemas del cliente desde la visión obtenida con las lentes de los productos y servicios disponibles en la empresa. Este debe ser un paso posterior una vez ha quedado claro qué es lo mejor que se puede realizar para que el cliente pueda quedar plenamente satisfecho y desde su propia perspectiva. El cambio sustancial consiste en aportar la visión externa del cliente que muestra con nuevos ojos lo que se debe disponer y de qué se dispone realmente para alcanzar los objetivos deseados por las personas en cada momento.

Una empresa volcada en generar valor para el cliente

La revisión del sistema de proceso de la generación de los bienes y servicios proveedores de valor para el cliente debe examinar de manera crítica cada elemento y vínculo de la cadena de valor, con el fin de asegurar que cada uno de ellos aporte un valor al cliente superior al coste que supone a la empresa, y eliminar todas las actividades que no añaden valor. Un caso típico son los trasposos excesivos de documentación entre departamentos, cuando la revisión se puede aglutinar en un especialista multifuncional interdisciplinar, que evita redundancias y reduce de forma drástica los tiempos de servicio.

Mientras, la organización horizontal surge del cambio de enfoque de optimizar el uso de los *inputs* –gestionados de acuerdo con los presupuestos–, a optimizar la obtención de los *outputs*, referidos en términos del cliente. Esta estructura se está poniendo en práctica de forma creciente a medida que se refuerza el convencimiento de que la maximización del valor aportado al

cliente es la misión básica de la empresa, orientando sus esfuerzos y su asignación de recursos. De ahí surge un planteamiento de cooperación interdepartamental y, más aún, interempresarial.

La organización que responde de manera más adecuada al cliente realiza una labor conjuntada entre las diferentes áreas de la empresa que trabajan al unísono en pro de la mejor solución para el cliente y la empresa.

Dentro de esta línea, se pueden crear equipos de gestores de clientes para cultivar los clientes clave o grupos de clientes, atendiendo a criterios de negocio o servicios comunes, y no geográficos. Se reconoce el papel de un gran número de empleados como comercializadores a tiempo parcial, pues –además de realizar de manera adecuada sus funciones operativas y ser especialistas en sus respectivas áreas– cuidan de mantener y mejorar las relaciones con los clientes.

Los límites o las fronteras entre departamentos, áreas y empresas se diluyen o se vuelven borrosas para dar respuesta a los clientes. La competitividad basada en las grandes inversiones con economías de escala y curvas de experiencia deja paso a las economías del conocimiento y del trabajo en equipo, sabias y prácticas.

El cultivo de la relación con el cliente implica que la responsabilidad en su cuidado se extienda a lo largo de toda la organización, y que exista una capacidad de respuesta ágil y rápida, que pueda actuar como una sola unidad por encima de los departamentos jerarquizados, lo cual significa que las necesidades del cliente definen las unidades de negocio y sus procesos básicos para servirlos.

De la visión de los tratamientos a pacientes a la curación plena de las personas clientes

Hay un enorme potencial de mejoras que se puede explotar en la rápida recuperación de los pacientes, si se produce un cambio del enfoque desde la eficiencia en la gestión de un centro hospitalario a la eficacia en la curación de los pacientes. En un artículo de la revista *Fast Company*²⁴ se trata una excelente ilustración de cómo desde la visión del cliente y paciente se puede dar la vuelta a los enfoques tradicionales y ganar todos en el proceso.

Se trata de realizar un conjunto de cambios interrelacionados y que signifiquen un cambio de paradigma de gestión sanitaria:

1. De modelo de honorarios por servicios realizados a modelo de honorarios por curación de patologías definidas.

24. *Fast Company*, noviembre de 2012, <http://www.fastcompany.com/3002960/best-medicine-fixing-modern-hospital>.

2. De habitaciones solo de reposo a apoyo a la recuperación con un gran número de facilidades para la gestión y tratamiento de las patologías básicas, conectadas totalmente con el exterior y con las unidades de seguimiento de enfermería.
3. Orientación a la calidad de la estancia del paciente que genera una satisfacción muy superior y una curación más rápida.

Aspectos como que la habitación sea individual con vistas agradables al exterior y una gran pantalla enfrente de su cama que sirve tanto para amenidades como para constatar la evolución de sus indicadores, la comprensión de su enfermedad o su tratamiento, son una ayuda valiosa tanto para su estancia confortable, como una ayuda terapéutica a la curación de su enfermedad, menor ansiedad, mejor calidad de sueño y, en definitiva, a una más rápida alta hospitalaria. Así se obtienen tanto una mayor eficiencia como unos resultados del sistema sanitario que generan una recuperación de la inversión en solo tres años.

El enfoque en el cliente facilita cambiar la perspectiva del típico ahorro de costes a corto plazo para plantear el fin último de la efectividad integral de la solución, concentrada en este caso en la curación efectiva y rápida del paciente que lleva a un uso mucho más eficiente de los recursos y a una clara mejora de la calidad de vida de los pacientes y de sus familias. Por lo tanto, se debe enfocar la atención en lo que desea el cliente, cuál es la propuesta de valor más interesante para el cliente-paciente y qué relación entre recursos y resultados es la más óptima para adecuar la estrategia empresarial y la asignación efectiva de los recursos en los factores clave de satisfacción y resultados finales.

Un excelente ejemplo es el comentado por Chip y Dan Heath, sobre la iniciativa de la doctora Laura Easserman, el *Breast Care Center* que ha sido promovido y construido desde la máxima comodidad y efectividad para los pacientes: “Cuando un paciente acude al BCC puede dar un par de pasos y ver sus mamografías ese mismo día. Mientras está en la consulta, podemos hacerle una biopsia y tener el diagnóstico en cinco minutos. Disponemos de una ginecóloga especializada en problemas de fertilidad en mujeres con cáncer de mama, y una psicóloga y asesora genética que además es una de nuestras enfermeras. La paciente permanece en el mismo lugar y no tiene que desplazarse a ningún sitio”. Como dice la doctora: “Ponemos a las mujeres en el centro”.²⁵

Es otro ejemplo de cómo se pueden obtener unos frutos superiores tanto a nivel individual como colectivo, con una calidad superior de vida y unos costes inferiores, desde la perspectiva del cliente, en este caso paciente. Si pasamos de gestionar *inputs* (tratamientos, medicinas y operaciones) al *output* clave, enfermo curado, el enfoque pasa a ser el realmente adecuado y obtenemos lo más importante: personas satisfechas, más sanas y felices.

25. Heath, Chip y Dan Heath, *Cambia el chip*, Gestión 2000, Barcelona, 2011, pp. 88-92.

- ¿Tiene una valoración clara de cómo lo ven sus clientes y qué esperan de su empresa y sus colaboradores?
- ¿Sabe realmente quiénes son y contra quién está compitiendo para ser sus proveedores de referencia?
- ¿Existe una clara conciencia interna sobre lo que se debe hacer para ser los mejores para sus clientes?

MODELO VISIÓN CLIENTE



MODELO VISIÓN CLIENTE



El modelo de la Visión Cliente plantea el desarrollo de la **estrategia** desde una clara comprensión de la Visión Cliente para definir el modelo de negocio más adecuado para responder de forma efectiva a los clientes principales con rentabilidad. Veremos referencias dentro del apartado “Crear” en “Construir una oferta realmente innovadora” (p.100) y su desarrollo e implantación (p. 257).

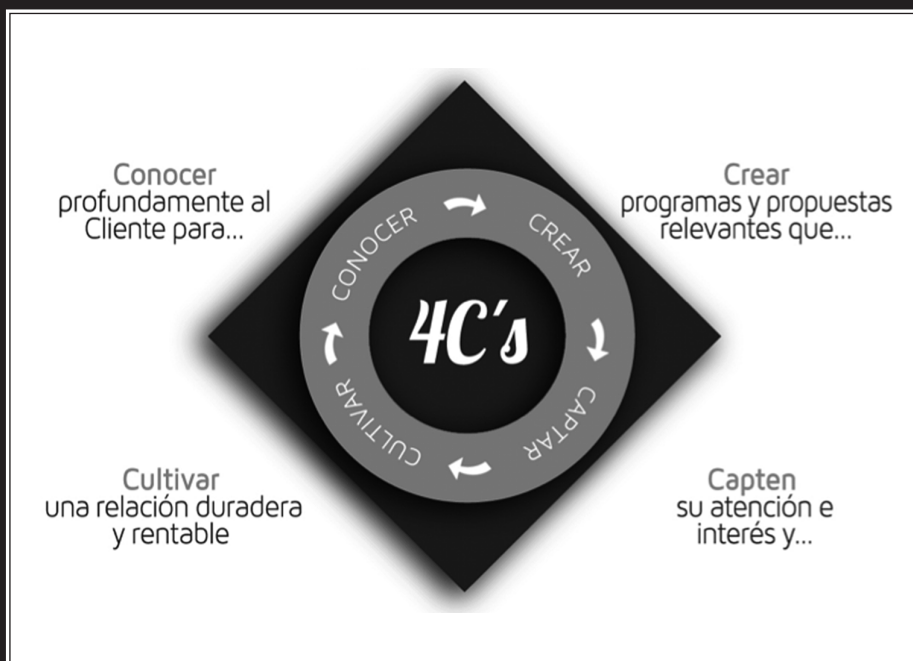
La implantación del modelo pasa por adaptar la **organización y sistemas** de la compañía de tal forma que puede desarrollar una relación personal con ellos, desde su profunda comprensión y con unos procesos adaptados para gestionar unas interacciones individuales relevantes que sean capaces de ofrecer un **programa a medida del**

cliente, en su grado máximo de clientización o respuesta exacta a las solicitudes de cada cliente. Veremos cómo implementar una organización efectiva con los clientes (p. 257), mientras que el programa a medida se verá de forma transversal desde la creación a la captación y cultivo de los clientes.

Por último, en la **gestión de la imagen y el valor**, integra y refuerza que lo importante no solo es ofrecer el máximo valor de la propuesta, sino que sea percibido como tal. Que la empresa sea estimada en sus marcas y en un posicionamiento atractivo que la sitúe como única y con la que establecer una relación duradera y rentable.

Las 4C de las fases de la creación de relaciones rentables con los clientes

Una vez establecido el marco de actuación competitivo más idóneo para desarrollar la empresa, esta tiene que prever el desarrollo de los procesos de interacción y mejora para ofrecer la mejor propuesta en las fases de la relación con los clientes, con el sistema nemotécnico de las 4C:



FASES	OBJETIVOS	CONTENIDO
CONOCER	Observar y dialogar con el cliente, para identificar sus deseos, sus necesidades prioritarias, su perfil y su comportamiento para que nuestra propuesta sea: “¡¡Caramba!! Justo lo que quería”	· Minería de datos · Segmentación · <i>Insights</i> · Foto cliente / Visión 360° · Preguntar con ojos de cliente
CREAR	Crear una oferta y programas de valor para ser relevantes en la vida de los clientes e integrar su contexto de decisión y los momentos de la verdad de interrelación con la marca	· Oferta innovadora · Ponte en su lugar · Ahorro de tiempo y esfuerzo · Menos es más · Test continuo
CAPTAR	Programas de diálogo y comunicación para ofrecer exactamente lo que el cliente pide en cada momento, obteniendo su atención y persuadiendo desde la comprensión y la empatía, identificando lo más importante para cada cliente y respondiendo de manera efectiva a las solicitudes	· Camino del cliente · De discurso a diálogo · La emoción por delante · Omnicanal · Comunicación personal · De fans a colaboradores
CULTIVAR	Desarrollar el valor de los clientes con una relación provechosa y duradera para todos, aportando valor en los momentos de la verdad, generando satisfacción y lealtad con un programa de relación relevante, eficaz	· Relaciones rentables · De la satisfacción a la lealtad · Clientes vendedores · Programa de fidelización · Medición efectiva