

Video 1: La importancia de definir el propósito de tu empresa

Hola. Soy Kyle, de HubSpot Academy. Tengo una pregunta para ti: ¿Por qué se fundó tu empresa? ¿Conoces la historia? Quizá sea similar a la de Khan Academy, una empresa virtual que ofrece clases gratuitas de distintas materias escolares en internet. Khan Academy no nació como una empresa. Sal Khan solo quería ayudar a sus primos con sus tareas de matemáticas, así que empezó a subir videos en YouTube para ellos. Pero resulta que los primos de Khan no eran los únicos que necesitaban ayuda y, cuando se dio cuenta de que muchas personas estaban viendo sus videos, decidió fundar una empresa que ofreciera educación gratuita para todos. Los cursos de Khan Academy han sido traducidos a muchos idiomas y llegan a 100 millones de personas cada año. Y todo porque Khan quería ayudar a sus primos con sus deberes de matemáticas. Así empiezan muchas empresas: el fundador se da cuenta de que puede solucionar un problema específico para un grupo determinado de personas y crea una empresa.

Otra historia común pone al fundador como cliente objetivo. Este fue el caso de Pleasant Rowland cuando inventó la muñeca American Girl. Quería comprar una muñeca para su sobrina y se dio cuenta de que las únicas opciones que había eran Barbies con cuerpos perfectos o las muñecas deformes de Cabbage Patch. Entonces, Pleasant pensó en su niñez y recordó todo lo que le gustaba de jugar con las muñecas. Así fue que fundó una empresa que no solo fabrica muñecas, sino que ofrece experiencias increíbles tanto al adulto que las compra como al niño que juega con ellas. Cada muñeca tiene una identidad y una historia, y viene con un libro que padres e hijos pueden disfrutar juntos. A lo largo de los años, American Girl pasó de vender muñecas y libros a través de un catálogo impreso a tener una red inmensa de tiendas, restaurantes y salones de belleza de la marca.

El éxito de Khan Academy y American Girl se debe directamente al hecho de que ambas empresas han sido fieles a la misión que llevó a fundarlas. Sin embargo, muchas empresas se olvidan de su misión una vez que alcanzan cierto éxito. Un ejemplo claro de esto es la industria ferroviaria de Estados Unidos. En su mejor época, el negocio de los trenes era tan rentable que sus líderes se convirtieron en unas de las personas más ricas del mundo. Sin embargo, en las décadas de 1950 y 1960, la industria sufrió una gran caída, ya que el nuevo sistema de autopistas facilitó el transporte de pasajeros y mercadería en automóviles y camiones, y, al mismo tiempo, el teléfono hizo que muchos viajes fueran innecesarios. En 1960, la revista Harvard Business Review explicó que la industria ferroviaria estaba «fracasando porque los responsables creyeron que su industria era la de los trenes, no la del transporte. Se centraron únicamente en los trenes y no en los medios de transporte en general; es decir, se centraron solo en el producto y no en los clientes». En otras palabras, estos grandes de la industria no supieron definir el propósito de su sector y terminaron pagando un precio muy alto.

Teniendo en cuenta todo esto, ¿sabes por qué se fundó tu empresa? ¿Cuál era su misión principal? Esta información es fundamental, en especial si quieres implementar una estrategia inbound. El método inbound se basa en mejorar la visibilidad de tu organización para que los clientes potenciales puedan encontrarte más rápido. Sin embargo, primero debes entender el objetivo por el que se fundó tu empresa.

Video 2: El propósito de una empresa

Ahora, hablaremos sobre cómo identificar el propósito de tu empresa. Antes que nada, tenemos que considerar dos aspectos del propósito de tu empresa. El primero es el propósito de tu empresa según la perspectiva interna; la mayoría de las organizaciones no tienen muy claro este punto. La carrera de Simon Sinek ha girado en

torno a explicar este fenómeno y creó un marco muy útil al que llamó el círculo dorado. El anillo exterior del círculo representa QUÉ hace tu empresa; es decir, el producto o servicio que ofreces o la industria a la que perteneces, entre otras cosas. El anillo del medio representa CÓMO lo haces; esto hace referencia a la manera en que te diferencias del resto de las empresas que tienen un anillo exterior igual al tuyo. En el centro del círculo dorado, se encuentra el PORQUÉ de tu empresa: el motivo de tu CÓMO y QUÉ.

La mayoría de las empresas empiezan a construirse de afuera hacia adentro. Y eso tiene lógica, ya que el QUÉ es concreto, mientras que el PORQUÉ puede sonar algo abstracto. No obstante, si defines con claridad el PORQUÉ de tu empresa, es decir, el motivo por el que ofreces tu producto o servicio y cómo lo haces, te pondrás en buen camino para crecer mejor. Si el porqué está bien definido, el cómo y el qué se darán de manera natural.

¿Conoces el porqué de tu empresa? Muchos líderes creen que el crecimiento y las ganancias son su porqué, pero están cayendo en una trampa. Es cierto: tu empresa tiene que ganar dinero para sostenerse a lo largo del tiempo. Pero la rentabilidad debería ser parte del cómo, no del porqué. Ganas dinero y vuelves a invertirlo para que tu empresa pueda seguir adelante, pero eso no explica por qué tu empresa hace lo que hace.

Por eso, tómate un momento para definir el porqué de tu empresa. Tu misión puede reflejar lo que quieres lograr o representar una visión del mundo ideal que te gustaría ver en el futuro. Lo más importante es tener las cosas claras. Simon lo explica en uno de sus libros:

Si un líder no puede explicar claramente por qué existe la organización, más allá de sus productos o servicios, ¿cómo espera que sus empleados sepan por qué ir a trabajar?

El impacto que el porqué de tu empresa tiene en el rendimiento de los empleados puede ser muy importante. Si todo en tu empresa se centran en lograr el mismo propósito, tendrás muchas probabilidades de tener éxito. ¿Pero cómo haces para que todos trabajen en torno a un mismo propósito? La manera más efectiva es fomentar una cultura que apoye ese objetivo. La cultura de una empresa es el entorno que define y regula cómo actúan los empleados en representación de los clientes y cómo la empresa contrata, retiene y fomenta el crecimiento de sus empleados.

La cultura es parte del producto y el servicio que ofreces, y la promesa que les haces a tus clientes. No es algo que haces por única vez y listo. La base de la metodología inbound es ser más humanos; y eso implica ser empáticos y adaptables. Por eso, en lugar de tomar la experiencia de tus empleados como un elemento secundario, piensa en ella como una promesa fundamental que le haces a tus clientes, a tu empresa y a tu estrategia de crecimiento.

Tómate un momento para reflexionar sobre la cultura de tu empresa. Quizá no seas el responsable de desarrollar la cultura de tu empresa, pero no te preocupes. Ofrece sugerencias, haz preguntas y asegúrate de que la cultura de tu empresa se alinee con la tuya. Podrías empezar por definir la cultura de tu equipo.

Y si puedes determinar la cultura de toda tu empresa, no lo dudes y empieza ya mismo. Define una cultura que refleje tu propósito y encuentra distintas maneras de fomentarla en toda tu empresa.

También hay otro aspecto del propósito de tu empresa que deberías tener en cuenta y es la perspectiva de los clientes. Sorprendentemente, esta puede ser muy distinta al motivo por el que se fundó tu empresa.

Clay Christensen, de la Escuela de Negocios de Harvard, habló de este tema en profundidad en uno de sus libros. Uno de los ejemplos que menciona es la bebida a base de verduras V8. Por muchos años, Campbell's Soup Company promocionó V8 igual que el resto de los jugos del mercado: como una manera de matar la sed en un día de calor. Sin embargo, cuando empezó a investigar por qué las personas bebían V8, descubrió otra historia. Los clientes más leales de V8 no lo consumían por sed, sino como una alternativa para no tener que comer verduras. Sabían que las verduras eran una parte muy importante de una dieta balanceada, pero pelar zanahorias y hervir espinaca lleva mucho tiempo. En cambio, tomar una botella de V8 es fácil. Así fue que Campbell's decidió cambiar de estrategia y empezó a comercializar V8 como una alternativa a la ingesta de verduras. En un año, las ventas de V8 se cuadruplicaron. Ese es el poder de entender el propósito de una empresa desde el punto de vista de los clientes.

¿Y cómo conseguimos entenderlo? Hay un marco muy útil llamado «Jobs to be done» o tareas a realizar. La idea de esta teoría es que las personas tienen trabajos en su vida que quieren realizar y adquieren productos para hacerlo. Para entender cuál es el trabajo de tus clientes para el cual necesitan tu producto, debes hablar con ellos. Pregúntales por qué compraron tu producto. Trata de investigar todo lo que puedas sobre el pasado. Averigua cuáles fueron los pensamientos y eventos que los llevaron a comprar tu producto. Haz preguntas sobre cómo llegaron a esa decisión antes de que hablen con uno de tus representantes, incluso sobre mucho antes de que conocieran tu empresa; seguramente en este tiempo ocurrió algo que marcó el camino para se conviertan en tus clientes. Quizá te sorprenda lo largo que puede llegar a ser ese camino. Podría remontarse a 18 o 36 meses antes, o incluso más, según el tiempo que hayan pasado sin una solución concreta.

Puedes descubrir este camino tanto si tienes una empresa nueva sin clientes como si tu organización está bien consolidada y atiende a miles de personas cada día. Si tu lista actual de clientes es corta, desarrolla un plan para entrevistar a los primeros apenas completen su compra. Si tienes muchos clientes, toma una muestra aleatoria. De cualquier manera, cuando hables con ellos para descubrir qué tarea los ayudas a realizar, pregúntales acerca de ese primer pensamiento con el que iniciaron el camino hasta convertirse en clientes. Para eso, tienes que ir hacia atrás desde el momento en que adquirieron tu producto. Pregúntales por qué lo compraron. Después pregúntales cuánto tiempo pasó hasta que tomaron la decisión final de compra. Averigua qué los hizo decidirse. Si responden que fue una compra impulsiva, pregúntales qué los motivó a seguir ese impulso. ¿Habían pensado en comprar antes, pero no lo hicieron? ¿Se conformaban con otro producto (o quizá con nada)? ¿Cuándo se dieron cuenta de que ya no querían conformarse con otro producto? ¿Qué eventos ocurrieron desde ese momento hasta que se convirtieron en clientes? Haz estas preguntas a 10 o 12 clientes y luego crea una historia que describa cada una de las situaciones de la mejor manera.

Una vez que hayas creado tu historia, pregúntate: ¿Por qué los clientes atraviesan este camino? ¿Qué tarea intentan realizar? Su respuesta será que son sus tareas a realizar.

¿Cómo es una tarea? Puedes elaborar una historia que describa la tarea que tus clientes intentan realizar. El formato de esta historia podría ser:

Como (quién es la persona),
cuando (situación en la que se encuentra esa persona),
quiero (motivación o acción)
así, puedo (resultado esperado).

Veamos el siguiente ejemplo:

Como persona saludable,
cuando ingiero verduras,
quiero hacerlo en forma de bebida;
así, puedo obtener los beneficios de las verduras, sin tener que pelar zanahorias, hervir espinaca ni preocuparme de que me quede lechuga en los dientes.

Ese es un buen comienzo para entender por qué los clientes compran V8, pero podemos profundizar aun más. Además de la historia de la tarea a realizar, hay otras dimensiones que te ayudan a entender cómo una persona podría evaluar tu oferta como una manera de ayudarla a completar esa tarea.

Estas dimensiones incluyen:

- Requisitos funcionales, o cuál es la funcionalidad mínima necesaria para completar el trabajo. Los clientes de V8 buscan la manera más fácil posible de ingerir verduras, por eso, sería ilógico que Campbell's envasara la bebida en los recipientes que usa para las sopas, que solo se abren con un abrelatas. El envase de V8 tendría que ser muy fácil de abrir.
- Luego están los requisitos económicos, o cuál es el rango monetario que deben respetar para que la compra del producto sea posible. Todas las categorías tienen límites de precios. Lo mejor sobre esta teoría es que puede redefinir la categoría en la que se encuentra tu producto. Campbell's no debe comparar el precio de su producto con el de una botella de jugo de naranja, sino con el de verduras frescas, envasadas y congeladas.
- Después, está la identidad personal, o de qué manera este producto o servicio funciona como un símbolo de lo que crees sobre el mundo. Asegúrate de que tu producto reafirme la identidad de tus clientes y mejore su autoestima. ¿Quiénes son realmente los que usan V8 como una alternativa al consumo de verduras? ¿Es gente de negocios que desea ahorrar tiempo y optimizar su eficiencia? ¿O son jóvenes rebeldes que quieren acortar el camino hacia una buena salud? Si Campbell's quisiera centrar sus esfuerzos en uno de estos dos mercados, tendría que reimaginar por completo su marca y su posicionamiento en la industria.
- Otra dimensión es la imagen social, o cómo ve el resto de las personas a los clientes que consumen tu producto o servicio. Si hay algo incómodo sobre tu producto, tienes que ofrecer a los clientes una manera de cuidar su reputación. El envase de V8 es una botella colorida, similar a las que contienen jugos de fruta. El hecho de que bebas verduras no te hace menos que los que consumen bebidas populares llenas de azúcar y colorantes.

Habla con algunos de tus clientes más exitosos y descubre por qué compraron tu producto. Usa las historias de cinco o diez clientes para conocer sus historias, y luego investiga los aspectos funcionales, económicos, personales y sociales relacionados con el uso de tu producto. Cuando tengas toda esta información, compara las historias de tus clientes con el propósito de tu empresa desde el punto de vista interno.

¿Coinciden? En muchas empresas, no. Si este es tu caso, lo mejor que puedes hacer es cambiar la forma de pensar y ejecutar en tu empresa para hacer que coincida con cómo te ven tus mejores clientes. Si de verdad quieres aprovechar todo el potencial de tu empresa, tienes que lograr que toda tu organización se centre en ayudar a un cierto tipo de cliente específico a superar un problema determinado. Y si la mayoría de tus clientes menciona que los ayudaste a superar un mismo desafío, probablemente ese sea en el que debes concentrarte.

Es importante destacar que identificar el propósito de tu empresa es solo el primer paso del gran desafío que será hacer que todos en tu empresa te ayuden a lograrlo. Y ese será un desafío constante que durará lo que

dures tu empresa. Por ejemplo, Campbell's hizo una excelente labor al posicionar V8 como una alternativa al consumo de verduras y cuadruplicaron sus ventas en menos de un año. Pero los resultados solo fueron temporales. Cuando los líderes del equipo dejaron de ocuparse de V8, los que vinieron después no compartían su visión, y hoy la marca es apenas una sombra de lo que era. Clay Christensen dice que,

de un momento a otro, la organización empezó a centrar su negocio en líneas de productos y a competir con otros jugos y bebidas con una línea de productos exagerada que solo generaba confusión. Ante la falta de claridad en el propósito de la marca, los clientes empezaron a preguntarse qué tarea ayudaba a realizar V8.

Lo peor que puede pasar es que los clientes potenciales vean tu producto y no entiendan para qué sirve. Cuando alguien tiene un problema en particular, debería poder reconocer tu producto como una posible solución. Y, después de la compra, debería quedar tan feliz con su eficiencia como para querer comprarlo cada vez que se enfrenten a la misma tarea, además de recomendar tu marca a todas las personas que tengan la misma necesidad.

Para ofrecer ese nivel de satisfacción, debes garantizar que toda tu empresa se dedique a solucionar los problemas del cliente. Si el propósito de tu empresa se refleja en las actividades de marketing secundarias, pero no es la prioridad de tu equipo de ventas, no verás los beneficios de definirlo con claridad. Si tu equipo de ventas entiende el propósito a la perfección y lo usa como base para todas sus llamadas, pero tu equipo de servicios no, es probable que los clientes se sientan traicionados. Todos los equipos, ya sean de marketing, ventas o servicios, deben compartir la misma idea del propósito de tu empresa y tener una estrategia unificada para alcanzarlo.

Sin embargo, el propósito de tu empresa va más allá de estos tres equipos. Tus empleados administrativos también deben estar al tanto de tu propósito.

Ten en cuenta lo siguiente: ¿Cuántas veces tuviste que interactuar con el departamento contable o financiero de una empresa? ¿Cuántas de esas experiencias fueron agradables? La mayoría de las empresas no presta atención a la experiencia que ofrecen los equipos contables a los clientes, por lo que son muy comunes las tarifas ocultas, las facturas confusas y los procesos mal definidos. Piensa en tu organización. Si un cliente quiere reclamar un cargo o revertirlo, si tiene una pregunta sobre su facturación o si quiere cancelar el servicio, ¿puede hacerlo de una manera clara y sencilla? Lo más probable es que los clientes no quieran hablar muy a menudo con tu equipo contable, pero cuando sucede, esas interacciones pueden fortalecer o debilitar significativamente la relación con tu empresa. Si un cliente tiene una mala experiencia relacionada con su facturación y decide contarla, podría generarte un gran problema en el futuro.

Y tu equipo legal, ¿está comprometido a contribuir en el crecimiento de tus clientes? Vivimos en una época en la que podemos comprar casi todo por internet, y el proceso de compra suele ser fácil y rápido, hasta que, de repente, el vendedor te envía un acuerdo larguísimo, que solo un abogado podría entender. Las empresas saben que la mayoría de los clientes nunca leen los interminables términos de servicio y, aun así, todavía no encontraron una forma de humanizar este aspecto de sus negocios.

¿Cómo son tus términos de servicio? ¿Los clientes entienden realmente lo que están aceptando? Así como debes asegurarte de que tu equipo contable no te cree enemigos, también deberías evitar sorpresas desagradables en la letra pequeña de tu oferta, ya que hará que sea muy difícil ganar nuevos clientes en el futuro.

Es imposible hacer una lista con todas las maneras en las que cada empleado puede deleitar u ofender a tus clientes, pero si todos trabajan juntos con el propósito original de tu empresa en mente, eso no será un problema para ti. Asegúrate de que todos los empleados crean en tu propósito y confía en que ellos encontrarán su propia manera de reforzarlo. Esto no solo creará una experiencia excepcional para tus clientes, sino que también ayudará a tu empresa a crecer mejor. La competencia existe en casi todos los sectores y si tu producto es muy bueno, otras empresas siempre encontrarán alguna manera de copiarlo. Incluso podrían crear un producto mejor o más barato, o ambos. Pero los procesos internos son tuyos y nunca nadie podrá replicarlos. Si logras que todos tus empleados compartan una cultura centrada en el cliente, tendrás una ventaja competitiva que nadie podrá quitarte. El equipo contable debe crear una experiencia de facturación agradable; el departamento legal, alinear con transparencia los intereses de tu empresa con los de tus clientes; el equipo informático, estructurar tus sistemas para ayudar más a los clientes; el sector de Recursos Humanos, dedicarse a contratar y retener a los profesionales comprometidos a ayudar a los clientes; y los equipos de marketing, ventas y servicios, unificar sus esfuerzos para atraer clientes, interactuar con ellos y deleitarlos. En definitiva, si todos, incluso los altos ejecutivos, buscan constantemente nuevas maneras de ayudar a los clientes, ninguno de tus competidores podrá alcanzarte. Tus clientes serán amantes de tu marca y la promocionarán en sus redes de contactos. En última instancia, sus recomendaciones serán más relevantes que lo que sea que tus competidores digan para promocionar sus productos.

Por eso, determina el propósito de tu empresa y haz que sea la prioridad de todos tus equipos; ese será el faro que guíe tus estrategias inbound y cualquier otra iniciativa que adoptes.