

El desafío de enfocarse en el cliente

Philips lo vivió. Luego de decidir convertirse en una compañía realmente orientada al cliente, donde lo que éste piensa es importante, el verdadero reto fue convencer a los altos mandos de que el futuro de la empresa estaba en juego.

Todo comenzó hace unos años, cuando [Philips](#), la multinacional holandesa con operaciones en distintos rubros en todo el mundo, decidió mirar un poco más allá de sus laboratorios, de la tecnología y de la invención constante de nuevos productos. Había decidido convertirse en una compañía “orientada al mercado”. Sólo así, entendió, podría encontrar un camino viable hacia la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.



La misión se le encargó, entre otros, al experimentado ejecutivo belga Geert Van Kuyck, que ya sumaba importante experiencia en las áreas de marketing de [Starbucks](#) y Procter & Gamble. Ingresó en 2005 como vicepresidente de Gestión Global de Marketing y unos años más tarde asumió como Director General de Marketing. Pero muy poco después de comenzar el trabajo que se le había encomendado, el equipo captó que – como suele suceder en las grandes compañías- una cosa era lo que se decía buscar y otra lo que se hacía efectivamente.

“Hay maravillosas teorías de marketing acerca de cómo volverse una compañía orientada al mercado. El reto es asegurarse de que un negocio de hecho actúe enfocado en los mercados. Y usualmente las grandes corporaciones no lo hacen”, recuerda hoy.

Todo un cambio

Lo primero que Van Kuyck y su equipo se preguntaron era si en la compañía realmente existía preocupación e interés por los clientes. ¿O los gerentes y líderes de los negocios sólo estaban atentos a los estados de resultado de corto plazo, sin importarles realmente el impacto que esto tiene en la relación con los clientes?

La respuesta fue bastante aleccionadora. Philips hacía, de hecho, enormes inversiones en Investigación & Desarrollo y en marketing, de manera que entendía el mercado y sus necesidades. Pero la mala noticia era que muchas decisiones concretas ignoraban todo ese conocimiento acumulado.

“Estábamos comenzando a pensar ‘de afuera hacia adentro’, pero no estábamos actuando de la misma manera. Y este era un problema grave. Después de todo, es fácil diseñar estrategias en una oficina central, pero asegurarse de que éstas sean implementadas en todas partes donde la organización toca a un cliente es algo completamente diferente”, señala el ejecutivo.

No se trataba de un suave cambio de cultura. “Necesitábamos impactar en acciones específicas, en comportamientos y en la forma en que se tomaban las decisiones en todo el negocio”, afirma.

Esto implicaba ir al centro del problema. La gente en Philips necesitaba creer que una fuerte relación con el cliente era la llave para el crecimiento y la rentabilidad futuros. Y no era que no estuvieran de acuerdo. De hecho, cuando se les preguntaba, la mayoría de los colaboradores ofrecía sugerencias de mejoras. Había gran conciencia de que ésta era una gran oportunidad para la compañía. Pero en la práctica se hacía muy poco al respecto, existía la sensación de que pocas cosas podían ser cambiadas y reinaba más bien la idea de que “esto no va a funcionar”.

Más grande de lo imaginado

Los años de Van Kuyck en Starbucks y Procter & Gamble le habían mostrado el impacto en el negocio de una fuerte relación con el cliente. Sólo necesitaba traer este convencimiento a Philips. Y dado que los negocios creen en hechos y en mediciones, el ejecutivo pensó en el [Net Promoter Score \(NPS\)](#), una herramienta que mide el grado en el que los clientes están dispuestos a recomendar un negocio a sus amigos o colegas.

Si bien no es la única medición que existe, se inclinó por ella porque es mucho más procesable que cualquiera de las mediciones tradicionales de satisfacción de clientes. Después de discutirla con sus creadores, Bain & Company, concluyó que era la vía ideal para hacer que los líderes de Philips comenzaran a rendir cuentas de la relación con los clientes de una forma cuantitativa.

Las experiencias piloto confirmaron la elección. La NPS no sólo entregaba mediciones sólidas, sino que también permitía conectar el grado en que los clientes estaban dispuestos a recomendar Philips con el crecimiento de la compañía.

Pero las complicaciones no se hicieron esperar. Según cuenta el ejecutivo, “a medida que comenzamos a desplegar el NPS, nos dimos cuenta de que para hacer una diferencia real debíamos intervenir en el sistema de incentivos de la compañía, en los ciclos de gestión, en los [KPI \(Indicadores Claves de desempeño\)](#) y en la forma en que llevábamos el negocio como un todo. Esto implicaba que el proyecto necesitaba evolucionar, desde una ‘bonita’ investigación acerca de lo que los clientes piensan’ hacia un programa de gestión del cambio a gran escala”.

Una vez que se obtuvo el apoyo y el compromiso de la plana mayor y del directorio de Philips, se convirtió precisamente en eso: un programa que involucró cambios a todo nivel.

Avanzando sin tregua

Para crear los cambios, Philips se apoyó en empresas expertas como Bain & Company y Management Centre Europe (MCE). Por un lado, esto permitió implementar una revisión analítica de los negocios y de los procesos estratégicos; por otro, Philips podría abordar las capacidades de sus equipos directivos y asegurarse de que se “movilizaran a la acción”.

Se evitaron las capacitaciones tradicionales. El objetivo era que la gente quisiera aplicar este conocimiento en su negocio, lo que implicaba un cambio de mentalidad, de forma de pensar. De manera que el entrenamiento tradicional no tenía mucho sentido. Junto a MCE, Philips desarrolló una serie de talleres ejecutivos, los que estaba contruidos alrededor de las distintas líneas del negocio. También integraron completamente el análisis NPS hecho por Bain. Los ejecutivos seniors discutieron los resultados del negocio y formularon planes de acción, los que luego fueron tomados por el resto de la organización.

Lo importante fue que nada de lo realizado fue genérico, sino que todo estuvo enmarcado en el contexto del negocio. Se comenzó revisando los principios del NPS y la situación específica del negocio. De ahí se pasó a buscar la forma en que podrían enfrentar las distintas situaciones. En otras palabras, se construían capacidades al mismo tiempo que se resolvían problemas del negocio. Equipos de todas las áreas del negocio vieron como podrían trabajar en conjunto.

Aun así el proceso no fue fácil, señala el alto ejecutivo. Porque cada situación era diferente, no servía una aproximación estandarizada. Pero lo lograron con el apoyo de sus socios.

NPS hoy

Hoy Philips está a medio camino en su trayecto. Superando la incredulidad del comienzo, variados equipos de negocio han abrazado esta filosofía market-driven o de orientación al mercado. Los primeros resultados son alentadores: en el Reino Unido, en el mercado de la iluminación se hicieron cambios menores en el sistema de órdenes, entregas y logística, los que han provocado grandes diferencias en la forma en que los clientes perciben a Philips. En el negocio dental, las últimas innovaciones han permitido doblar los indicadores de NPS y los resultados por países. Las percepciones de los clientes cambian a medida que se implementan las iniciativas.

“Esto es especialmente importante en mercados mas pequeños”, señala Van Kuyck, porque en éstos el boca a boca funciona más rápido. Por ejemplo, los cardiólogos en el mundo conforman un grupo relativamente reducido, con líderes de opinión claros. Si para ellos Philips es bueno y lo dicen, el efecto multiplicador es inmediato y hace crecer el negocio.

De hecho, Philips ha empujado el pensamiento NPS más allá de sus implicancias originales. NPS es ahora uno de los cinco Indicadores Claves de Desempeño (KPI) que usan el CEO y los ejecutivos de primera línea para dirigir el negocio. Lo utilizan para decidir cuáles proyectos financiar y cuáles no y cuáles iniciativas priorizar. Incluso en el área de adquisiciones, la NPS es parte del proceso de evaluación. De esta manera Philips se asegura de no comprar un “envase

vacío” o algo que no sirva.

Lo que viene es consistencia en la ejecución. Cada vez que un cliente es “tocado” por el negocio de Philips la relación necesita ser afianzada y estrechada. Esto llevará a una sostenida aceleración del crecimiento. De eso se trata, en definitiva.

Consejos al cierre

Philips, un gigante a nivel mundial, ha aprendido la lección correctamente. Pero ¿qué pasa si Ud. es el gerente general de una compañía química? ¿O el gerente de ventas y marketing de una firma de ingeniería? ¿Como debería proceder? Algunos consejos del ejecutivo Van Kuyck:

- Lo primero es darse cuenta de que está tratando con personas. Sus clientes son personas. Las relaciones que usted tenga con estas personas son fundamentales para el negocio. Como negocio tiene que creer en esto. Si este convencimiento no existe, tiene que dar la pelea y convencer a la gente dentro del negocio de que sí importa. Muchos negocios- quizá la mayoría- optimizan para ellos mismos y no pensando en los clientes. Abordar con precisión las necesidades de ambos crea valores superiores también para ambos en el largo plazo.

Pero las creencias no son suficientes, agrega. Se necesita de mediciones y responsabilidad. Por un lado, se requiere un sistema para mantener la gestión responsable de las relaciones con los clientes; por otro, hay que asegurarse de que el análisis NPS no se mantenga como pieza de investigación. Necesita ser operacionalizada. “Si puede lograr esto, entonces tiene una oportunidad de comenzar a cambiar el comportamiento. Si no, se va a quedar atascado en una bonita investigación de mercado y aburridas presentaciones con mucha palabrería y poca acción”, resume.

Y concluye que, sobre todo, hay que asegurarse de que la plana ejecutiva mayor apoya esta dirección. Si realmente no están comprometidos, todos los esfuerzos estructurales para construir fuertes relaciones con los clientes fallarán. Esto comienza en la cima.

Caso traducido y adaptado de The Executive Issue nº 34, Enero 2009, Bain & Company Consulting.