



# Libro Sea el mejor defensor de sus clientes

## Un programa para generar ganancias en la era en que el poder está en manos del cliente

Glen Urban  
Wharton School Publishing, 2005  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Éste no es el libro típico de negocios, por dos motivos: por un lado, presenta un nuevo concepto de marketing en el que las empresas defienden los intereses del cliente y, por el otro, instaura una polémica al sostener que esta estrategia es el próximo gran paso en el campo del marketing. Desafortunadamente, el autor, Glen Urban, no presenta argumentos sólidos que justifiquen ninguna de las dos posturas. El concepto básico de defensa del cliente es sencillo y Urban logra explicarlo muy bien en el primer capítulo. Sin embargo, tiende a repetir los mismos conceptos y ejemplos, y los intercala con los motivos por los que considera que el marketing basado en la confianza es el próximo paso lógico en este campo. De todos modos, *BooksInShort* recomienda leer este libro a los estrategas del marketing que tienen interés en el marketing basado en la confianza. Es posible que Urban no lo convierta en un defensor. Sin embargo, sus conceptos son originales y sembrarán ideas útiles.

### Ideas fundamentales

- Hoy en día, es posible que sus clientes sepan más acerca de sus productos y de su competencia que usted mismo.
- Internet les permite a los clientes comparar productos desde cualquier lugar del mundo.
- Cantidades sin precedente de información y una logística sencilla dan cuenta de porqué las tradicionales estrategias de marketing *push-pull*, para facilitar su trayecto desde el fabricante hasta el destinatario final, ya no funcionan.
- Con el marketing basado en la confianza, los productos de buena calidad generan lealtad y satisfacción del cliente.
- Para volver a captar la atención de los clientes, transfórmese en defensor de los intereses de éstos.
- Si comercializa comercializa productos complejos o productos que, de fallar, pueden poner en riesgo al cliente, le será conveniente aplicar una estrategia basada en la confianza.
- Las empresas que adoptan una estrategia basada en la confianza pueden reducir sus presupuestos de marketing.
- El marketing basado en la confianza apunta a aquellos clientes que priorizan la calidad por sobre el precio.
- Para implementar una estrategia de defensa, analice sus operaciones desde el punto de vista del cliente.
- AOL, Siemens, AMD, eBay y Cisco han adoptado estrategias de marketing basado en la confianza.

### Resumen

#### La confianza del cliente

Internet otorga a los clientes un poder que nunca antes tuvieron. Esta herramienta les permite averiguar acerca de su empresa, de sus productos y de sus competidores. Pueden comparar sus productos y precios con los de otras empresas similares de cualquier parte del mundo.

“La estrategia es la siguiente: Si una empresa defiende a su cliente, éste le corresponderá depositando en usted su confianza y su lealtad, y por ende sus compras: el cliente lo defenderá a usted ahora y en el futuro.”

¿Qué puede hacer su empresa para obtener una ventaja en esta situación competitiva? Debe transformarse en defensor de sus clientes, incluso cuando en una primera instancia pueda perder algunas ventas. Cuando los clientes valoran sus esfuerzos y confían en su sinceridad, las pérdidas a corto plazo se convertirán en ganancias a

largo plazo. Si bien esta estrategia puede parecer inusual, tiene sentido en la actual coyuntura de cambio de poder entre clientes y proveedores. Los clientes ahora tienen el control por cinco razones:

1. Más información: los sitios Web, las críticas de los clientes y las tiendas en línea ofrecen al cliente información sobre productos, empresas y vendedores. Por ejemplo, el 64% de los compradores de automóviles utilizan Internet para tomar sus decisiones de compra, mientras que el 68% lo hace en función de las críticas de terceros. Esta abundancia de información ha tenido un verdadero impacto sobre el marketing tradicional.
2. Más opciones: hoy en día, los clientes pueden encontrar fácilmente un producto que compita con el suyo en prácticamente cualquier categoría. Esto se verifica especialmente en la categoría de turismo y bienes raíces, donde la mayor oferta de opciones provocó una disminución en las comisiones.
3. Compra directa: Internet permite a los clientes de cualquier parte del mundo adquirir productos de proveedores que se encuentren en lugares remotos.
4. Mayor comunicación entre los clientes: Internet vincula a los clientes a través de tableros de anuncios y correos electrónicos que les permiten comparar servicios muy variados, como ser, servicios de atención médica y tratamientos médicos. Pueden intercambiar información sobre productos, empresas y servicios de mala calidad. Como respuesta, muchos proveedores han invitado a sus clientes a comentar acerca de la calidad de sus servicios en los sitios web de sus empresas.
5. Censura del cliente: los clientes tienen las herramientas para bloquear mensajes de marketing no deseados, como por ejemplo, llamadas de marketing telefónico, correo basura o publicidades no deseadas por Internet. Un estudio demostró que al 94% de los usuarios no les agradan los avisos que aparecen en ventanas emergentes. De hecho, 20 millones de usuarios han instalado software para bloquearlos.

“El consumidor adquiere más poder cuando puede identificar, seleccionar y comprar ofertas de productos y servicios que compiten entre sí, con más facilidad.”

Estas tendencias demuestran que los consumidores tienen cada vez más poder. También determinan en qué empresas se debería confiar. Los escándalos de mayor repercusión, como el abuso de la confianza del público por parte de compañías como Enron, Arthur Andersen y Merck, contaminaron la opinión pública, pero también contribuyeron a que las empresas tomen mayor conciencia de la importancia que tiene la confianza del mercado.

## El enfoque *push-pull*

Las tradicionales estrategias de marketing *push-pull* consisten en manipular al cliente mediante avisos publicitarios y promociones de precio. Si bien éste ha sido el modelo de marketing aceptado durante los últimos cincuenta años, hoy en día, los clientes están mejor informados y ya no reaccionan a estas tácticas como solían hacerlo por varios motivos. La televisión abierta está extremadamente fragmentada. Aproximadamente, un 79% de la audiencia cambia de canal durante los comerciales y la audiencia de las redes nacionales ha disminuido en un 50% desde la década de 1960. Cuando el comercial sale al aire, sólo lo ve un tercio de los televidentes. A pesar de estos cambios, el costo de comprar espacios publicitarios en televisión abierta en el horario de mayor audiencia ha incrementado.

## Marketing de relaciones

En el marketing de relaciones, que es una alternativa del tradicional enfoque *push-pull*, se utiliza la Gestión total de calidad (o TQM, del inglés *Total Quality Management*) para evaluar las respuestas del cliente e incrementar el servicio personal. No obstante, el software de gestión de clientes (CRM) para TQM requiere que se recopile gran cantidad de información sobre el cliente, para utilizarla en campañas agresivas de venta cruzada. Cerca del 55% de los programas CRM no funcionan debido a estas dificultades.

“Si el riesgo asociado con la compra de los productos es alto o si la información es extremadamente incierta, aplicar estrategias de confianza puede ser una medida muy eficaz para ganar la lealtad del cliente.”

**Confianza:** La nueva frontera El el marketing basado en la confianza, en lugar de tratar de manipular al cliente, se trabaja en representación de éste. La defensa honesta del cliente está fundada en la transparencia. Cuando usted es totalmente honesto con sus clientes, éstos le responderán, aceptando sus conocimientos. Dado que los clientes le asignan mucho valor a sus opiniones, este nivel mayor de confianza terminará generando más oportunidades de negocio y márgenes de ganancia más elevados. Su empresa debería analizar la posibilidad de adoptar una estrategia de defensa del cliente, si tiene alguna de las siguientes características:

- Comercializa productos complejos que requieren que el cliente aprenda a utilizarlos correctamente.
- Comercializa productos que conllevan un alto riesgo de provocar daños, si el cliente realiza una elección incorrecta, como por ejemplo, productos médicos o de turismo.

## Casos de estudio de marketing basado en la confianza

Para implementar una estrategia de defensa y fortalecer la confianza del cliente en su sitio web de cámaras digitales, Intel creó una “asesora personal” virtual, llamada Rosa. Los clientes identifican la cámara que desean respondiendo las preguntas de “Rosa” y luego descargan el software adecuado para la misma. Esta herramienta mejoró la tasa de descargas exitosas en un 19% e Intel ahorró millones de dólares.

“La defensa del cliente se irá transformando en la regla...a medida de que el nuevo paradigma esté más arraigado y las empresas se enfrenten a la amenaza (y a la oportunidad) que representa el creciente poder del cliente.”

General Motors creó tres defensores del cliente virtuales e innovadores en su sitio web Trucktown. Trucktown presenta a un mecánico, a un redactor retirado de *Consumer Reports* y a un contratista, que actúa como vecino del comprador del vehículo. Los posibles compradores responden a las preguntas de los asesores sobre el tipo de vehículo que desean. Los defensores virtuales recomiendan los modelos de camiones que pueden llegar a satisfacer las necesidades del cliente, según las respuestas del mismo. Si el cliente indica especificaciones que no coinciden con ninguno de los camiones que GM fabrica actualmente (como por ejemplo, un camión pequeño que pueda remolcar un bote de 2900 Kg.), el asesor del sitio web dejará asentado el pedido. GM tiene previsto incorporar los resultados de esta investigación en el diseño de futuros camiones.

“En la mayoría de los casos, los gerentes innovadores podrán observar que responder al creciente poder del cliente con estrategias basadas en defender

los intereses del cliente es la forma de maximizar las ganancias a largo plazo.”

Si bien la defensa del cliente tiene beneficios definidos, no es apropiada para todas las industrias. Si sus ventas dependen de los gustos cambiantes del cliente, es posible que la estrategia tradicional *push-pull* sea la más adecuada. No inicie un programa de defensa si sus clientes están atentos a las ofertas, dependen de las promociones o se dejan influenciar mucho por la publicidad.

## Las dificultades de la primera etapa

Implementar una estrategia de defensa lleva tiempo. Durante las primeras etapas, es posible que hasta tenga que recomendar los productos de la competencia, mientras su empresa rediseña sus ofertas y desarrolla nuevas, que satisfagan las necesidades del cliente. No obstante, a medida que crece su programa de defensa, debería estar en condiciones de posicionar su línea de producto como la mejor dentro del segmento de mercado específico. Si un producto de la competencia parece ser mejor que el suyo, dígame a sus clientes que ésta es una situación temporaria, ya que está trabajando en la elaboración de un nuevo producto de mejor calidad.

“Internet es una gran herramienta que propicia el poder del cliente.”

Los clientes aprecian el valor, particularmente, si sus productos tienen características interesantes, a precios competitivos. Si la audiencia a la que apunta está formada por clientes que compran por “calidad” y por “precio,” céntrese en los primeros, es decir, en aquellos que están dispuestos a pagar un precio más alto, por un producto que les ofrezcan todo lo que necesitan. En algunos casos, puede resultar necesario ofrecer dos líneas de productos, ambas de buena calidad, pero a diferentes precios. Una empresa que construye edificios de estructura metálica tiene dos líneas de productos, que ofrecen distintas estructuras prefabricadas de buena calidad, a distinto precio. Los clientes pueden elegir el edificio que satisfaga sus necesidades y que se ajuste a sus presupuestos.

“La defensa del cliente depende del desarrollo de nuevos productos eficaces, y la innovación será una competencia clave para las empresas que aplican esta estrategia.”

Para promocionar nuevos productos en un entorno en que se adopte una estrategia de defensa, se debe recurrir a la publicidad, pero no hace falta gastar tanto. Esto se debe a que los clientes, antes de tomar decisiones de compra, harán sus propias comparaciones, generalmente por Internet. La publicidad por Internet que, por ende, está cobrando cada vez más relevancia, es más económica que la publicidad tradicional de los medios de comunicación. Por ello, las empresas que adoptan una estrategia de defensa deberían reducir sus presupuestos en publicidad.

## ¿El próximo gran paso?

La defensa del cliente es cada vez más viable, ya que el poder ha pasado a manos del consumidor. Los clientes, con el nuevo poder que han adquirido, son sofisticados y toman decisiones independientes, en función de la investigación que ellos mismos realizan.

“Empresas como L.L. Bean, Land's End y Orvis envían catálogos especializados a sus clientes, en función de la relación histórica de éstos con la empresa y de sus últimas compras.”

Si decide implementar una estrategia de defensa, empiece por analizar sus operaciones desde el punto de vista de sus clientes. Investigue el producto de la misma forma en que lo haría el cliente. Averigüe qué tratamiento reciben los clientes de parte de su empresa. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo esperan haciendo colas o en el teléfono para obtener una respuesta? ¿Cuánto tiempo les lleva obtener la información que necesitan o recibir los productos que pidieron? Deje asentada cada experiencia y determine si mejora su propia experiencia como cliente. Utilice grupos de muestra para evaluar aspectos cualitativos a mayor escala.

“Más de dos tercios (69%) de los estadounidenses están de acuerdo con esta afirmación: ‘Ya no sé más en quién confiar’.”

Es posible que deba modificar la cultura de su empresa, aunque este proceso siempre es difícil. Adoptar una postura de defensa del cliente es una forma de demostrar su compromiso con éstos. Algunas de las empresas más importantes que han adoptado este tipo de postura son AOL, que ha designado a un Director de Confianza del Cliente y Siemens Enterprise Networks que cuenta con grupos dedicados a la defensa del cliente.

“En un modelo de negocio basado en estrategias *push*, las empresas intentan manipular al cliente para que éste adquiera productos y servicios.”

Cada una de estas funciones específicas se centra en un aspecto apenas distinto. El Director de Confianza del Cliente de AOL identifica sistemas que generan confianza. El grupo de defensa del cliente de Siemens se encarga de solucionar los problemas de estos, mientras que los equipos de defensa del cliente de Cisco se dedican principalmente a la satisfacción del cliente.

“Una empresa llega a la cima de la Pirámide de Defensa del Cliente cuando está dispuesta a comparar sus productos con los de su competencia en forma transparente y cuando cree verdaderamente que el éxito de la empresa se da cuando hace triunfar al cliente.”

Antes de emprender una estrategia de defensa, corrobore que tenga cimientos sólidos que la sustenten, incluidos un producto o servicio de buena calidad, y la lealtad y satisfacción del cliente. Cuando estos componentes básicos están presentes, puede dar el próximo paso en cuanto a sus relaciones actuales con el cliente. Está en camino de transformarse en un defensor del cliente.

## Ocho formas de defender los intereses de sus clientes

Siga estas ocho pautas para representar los intereses de sus clientes:

1. Reconozca que hoy en día los clientes tienen poder sobre los proveedores.
2. Conciba a sus clientes como personas que toman decisiones en forma racional y con motivación y no como blancos fáciles a los que se puede persuadir de comprar cualquier cosa que se les ofrezca.

3. El marketing basado en la confianza es la nueva regla. Sus productos no tendrán demasiado atractivo si continúa aplicando tácticas antiguas, como la publicidad unilateral y las promociones agresivas.
4. Los clientes ejercen influencia sobre las industrias y dan forma a procesos de venta complejos.
5. Los clientes considerarán que su empresa es creíble si lo ven como una persona confiable y abierta.
6. La defensa del cliente puede no ser la estrategia adecuada para su empresa. Conózcase.
7. Diseñe programas de defensa del cliente con tecnología y vehículos de marketing nuevos.
8. Esté preparado para enfrentar un conflicto en torno a la cultura de su empresa, durante la transición a una estrategia de defensa.

## Sobre el autor

**Glen Urban** es profesor de la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan del Instituto Tecnológico de Massachussets. Fue el creador del método de la aceleración de la información para estimular las ventas.

---

---