



# Realidad de la situación actual y propuesta de salida

**Palabras clave:** aptitud, actitud, fidelidad.

## Resumen:

Que en la situación actual que se está viviendo la crisis tiene una incidencia negativa directa es algo indudable, pero igualmente de incuestionable es que si dicha situación es tan agónica es porque hay una crisis interna de gran calado. La empresa sigue anclada en una gestión centrada en el “hacer” y en el “cómo hacer”, dejando en un plano totalmente secundario al cliente. Resultado de ello es que justo cuando la empresa está en la cima de la excelencia es cuando el cliente es más volátil que nunca. Revertir esta situación pasa ineludiblemente, primero, por conocer al cliente, luego, por identificar correctamente las verdaderas causas que hay detrás de unos efectos tan devastadores y, finalmente, por integrar los tres principios rectores desde donde gestionar.

La nueva era de la relación entre empresa y cliente se caracteriza porque la APTITUD deja paso a la ACTITUD como tamiz delimitador del nivel real de la empresa como proveedor percibido por el cliente.

**Key words:** competente, attitude, royalty.

## Abstract:

*There is no doubt that the crisis has a direct negative impact in the situation that we are currently experiencing. However, it's equally indisputable that if our current situation is so agonizing it is because there is an internal crisis of great magnitude. Companies remain mired in a management style that is focused on “doing” and on “how to do” leaving “the client” on the back burner. The outcome of this is that just when businesses reach their highest quality levels, their clients become more volatile than ever.*

*Reversing this situation is only possible by 1) getting to know your customer; 2) correctly identifying the real causes behind such devastating effects, and 3) integrating the three guiding principles on how to manage your business.*

*The relationship between “business and client” is now characterized by ATTITUDE rather than COMPETENCE. Under this new paradigm, COMPETENCE gives way to ATTITUDE as the driving force between a company and its customers.*



**Jesús María Fernández Acebes**

Doctor Ingeniero Industrial en Marketing Industrial y Diplomado en Marketing por la Universidad de Deusto (Inside). Ha sido director comercial, socio fundador y fundador en empresas de diversa índole, y también profesor en diferentes escuelas de negocios. Es autor de “El Itinerario de la Fidelización”, entre otros títulos. En la actualidad es profesor titular de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Bilbao y Consultor en Fidelización.

## Introducción

Ante esa inmensa mayoría de quienes señalan a la crisis como la única razón de la dramática situación en la que se está, hay profesionales que lo matizan. Ninguno pone en duda el efecto directo que tiene en la recepción que se está viviendo, pero no lo califican de absoluto. Si lo fuera, no habría empresas en un mismo polígono o en una misma milla de oro o en un mismo centro comercial que cierran y otras, sin tener una tecnología superior o una mejor ubicación o un establecimiento más impactante, aumentan sus ventas. Por eso, sería bueno cuidar las aseveraciones rotundas, a fin de no hacer creer que todo es un conjuro ante el cual sólo queda atrincherarse a esperar que el hechizo cambie de signo.

Si la empresa está en la situación actual es, además de por la crisis externa, por la crisis interna en el modelo de gestión que está provocando que los efectos negativos de la externa se intensifiquen trágicamente, llevando a que, por ejemplo, 21.071 empresas hayan cerrado en España en el primer semestre de este año y hasta agosto sean 4.747 las sociedades concursadas (Radar Empresarial-Axesor).

Por tanto, salir de la situación actual requiere, no sólo que llegue la fecha de caducidad de esa crisis externa, sino replantearse en serio el referido modelo de gestión existente que es un modelo, imperante desde que nació la empresa, basado en el "hacer" y en el "cómo hacer". Esto es, un modelo centrado en el "ser bueno EN lo que se hace", con una honda raigambre, ya que con él la empresa ha superado con éxito todos los retos que han supuesto la incorporación de nuevas tecnologías, nuevas técnicas, nuevas metodologías, aplicaciones, programas o sistemas. Sin embargo, esta crisis externa ha puesto de manifiesto de manera evidente que se trata de un modelo agotado. Por supuesto que hay que ser bueno en lo que se hace, pero ya no debe ser el centro sobre el que gire la gestión. Hoy, hay que "ser bueno PARA quien se hace", ya que la excelencia solamente es garantía de poder participar en la carrera,

pero en modo alguno de llegar al final y mucho de menos de ganar.

Hoy, el cliente quiere, además de la excelencia, algo más, con la particularidad de que este "algo más" es lo que determina su elección. Quiere un sentimiento hacia él de afecto, de quererle ayudar, de compromiso, de implicación. Y si no lo encuentra se va, aunque se trate de un proveedor con la medalla de oro en el cuarteto místico (calidad, precio, servicio y plazo). Esta es la explicación de que, a pesar de estar en el mayor nivel tecnológico, técnico y metodológico nunca alcanzado, el cliente sea cada vez más volátil. En el año 2011, dos de cada tres consumidores (66%) han cambiado de compañía de productos o servicios (Estudio global de Accenture sobre el comportamiento de los consumidores).

Es preciso, pues, un cambio en profundidad, un cambio que debe llegar a las entrañas, ya que desde ahí es desde donde el cliente quiere relacionarse. Un cambio que haga que el nuevo modelo de gestión esté basado en el "desde dónde se hace". Pero para ello, primero hay que ser plenamente consciente de la esencia del problema, segundo hay que tener el convencimiento en el corazón de querer cambiar y, tercero hay que tomar la determinación de llevarlo a cabo con todas las consecuencias. Todo lo que no sea esto, no pasará, en el mejor de los casos, de buenas intenciones y sin otro resultado que la frustración, el derroche de recursos y un coste de oportunidad demasiado elevado.

## Situación actual

Para poder realizar un análisis correcto de cualquier situación, hay que tener en cuenta que viene conformada por dos realidades: la de los hechos y la de las causas que los producen. No tener perfectamente identificadas ambas hace que el conocimiento de esa situación sea parcial y, por consiguiente, el diagnóstico al que se llegue sea erróneo y, por ende, cualquier decisión que se tome esté irremisiblemente abocada al fracaso.

Garantizar esa identificación pasa ineludiblemente porque ambas realida-

des cumplan unas condiciones inexorables. En el caso de la realidad de los hechos, esas condiciones son dos: una, que esos hechos sean los que deben ser considerados por su naturaleza de definidores perfectos de la situación que se quiere analizar. Y la otra, que deba estar asegurada la absoluta objetividad de los referidos hechos.

Así, en el caso de la situación actual que está viviendo la empresa, esta realidad de los hechos cumple ambas condiciones rigurosamente. El número de parados registrados en el INEM a 31 de agosto de este año era de 4.625.634. La quiebra de autónomos es de 270 al día, según la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos. El puesto en el *The Global Competitiveness Index 2011-2012* es el alarmante 36. Y la "Proyección de Empleo Neto", según el Estudio de Manpower de Proyección de Empleo, en los tres trimestres de este año es del -8%, -8% y -4%, respectivamente.

Igualmente, la realidad de las causas también tiene que cumplir dos condiciones. Una, que hay que tener la voluntad decidida de querer conocerlas, lo que implica la ausencia de miedos, de arrogancia, de orgullo, de amor propio, de intereses no claros... Y la otra, conocer bien el entorno en donde uno está.

Pues bien, en este caso se falla en las dos condiciones. Se falla en la primera, porque unánimemente se apunta a la crisis como la razón exclusiva por la que se dan los hechos anteriores, lo que evidencia, al no haber autocrítica alguna, que el miedo o la arrogancia o el orgullo o el amor propio o los intereses no claros o... están presentes. Y se falla en la segunda porque la experiencia y los trabajos de investigación del autor revelan que se desconoce quién es el cliente de hoy y no conocerlo implica, dado que es el motor que hace funcionar la actividad empresarial, no conocer el entorno.

Es trascendental, en consecuencia, al objeto de poder reconocer las causas que están haciendo que los hechos sean tan dramáticos, tener determinación de cuestionarse lo que se viene haciendo con una actitud abierta. Únicamente así, desde esa actitud, se va a

llegar a saber quién es el cliente, qué le hace decidirse por uno u otro proveedor y qué hay detrás de lo que dice que quiere. Solamente cuando se tiene este conocimiento se van a identificar puntualmente las causas reales.

### El cliente de hoy

No conocer al cliente de hoy es el resultado lógico de no ser la prioridad para la empresa. Estar centrada en producción ha hecho que haya pasado desapercibido que la tecnología no sólo ha transformado los procesos de fabricación y, consecuentemente, los productos y servicios a ofrecer; sino también, y de una manera determinante, a ese cliente. La tecnología ha provocado que su nivel de vida se haya disparado, permitiéndole acceder a un abanico de opciones en incremento exponencial, y todo ello en muy poco tiempo. Además, y subsiguientemente, el carácter de sus necesidades ha pasado a ser muy diferente del que era, originando, a su vez, que su nivel de exigencia se haya vuelto extraordinariamente sutil y, por ende, mucho mayor (ver Figura 1). Es decir, la evolución fantástica de la tecnología ha configurado un cliente que no tiene nada que ver con el que era hasta hace muy poco.

Porque este cliente ya no decide racionalmente, ya no vive lo que se le transmite como pretende el emisor; ya no es lineal en sus decisiones, ya no es, en definitiva, quien dice que es en esas encuestas en las que no se ven los ojos de quien responde, ni se sabe si es la persona idónea, ni cuál es el interés que pone en las respuestas.

El cliente de hoy dice una cosa y hace otra, pero no porque tenga intención alguna de engañar sino que, cuando se le pregunta, responde desde el pensamiento, pero cuando llega el momento de la verdad sus sentimientos hacen acto de presencia. Que la máquina herramienta se adapte a las necesidades del trabajo es lo que afirma el 85% de las empresas a la hora de elegir un fabricante concreto cuando se les pregunta cuál es el aspecto principal que tienen más en cuenta para esa elección; en cambio, tan sólo el 27% de las compras se hacen en base a una prueba real (Estudio realizado por el autor a usuarios de máquina herramienta a través de 1.262 entrevistas).

Igualmente, este cliente de hoy es consciente de su poder y lo ejerce, pero no por prepotencia o capricho, sino porque al no encontrar lo que realmente necesita, se va a otra parte, a no ser que no le quede más remedio

que seguir con el mismo proveedor: El 87% de los clientes satisfechos están dispuestos a cambiar de proveedor (Investigación realizada por Accenture sobre 2.000 compañías).

Asimismo, decide mayoritariamente en base a la emoción, no a la razón, lo cual no quiere decir que lo racional no tenga una importancia relevante, pero la decisión, siempre que lo que adquiriera tenga una importancia suficiente, está mediatizada por lo emocional. En la compra de una máquina de electroerosión no producida más allá de cinco años atrás, el 80% de los argumentos tienen carácter subjetivo (Estudio realizado por el autor a usuarios de máquinas de erosión a través de 1.142 entrevistas).

Y quiere tener una relación de lealtad con el proveedor, no meros encuentros mercantiles de a ver quién sale ganador. Desea una relación basada en un sincero "yo gano, tú ganas/tú pierdes, yo pierdo" y si el proveedor no se la proporciona, en cualquier momento se va. Tan sólo el 29% de las empresas prefiere tener varios proveedores para conseguir el mejor precio (Estudio realizado por los alumnos del autor a 622 empresas multisectoriales).

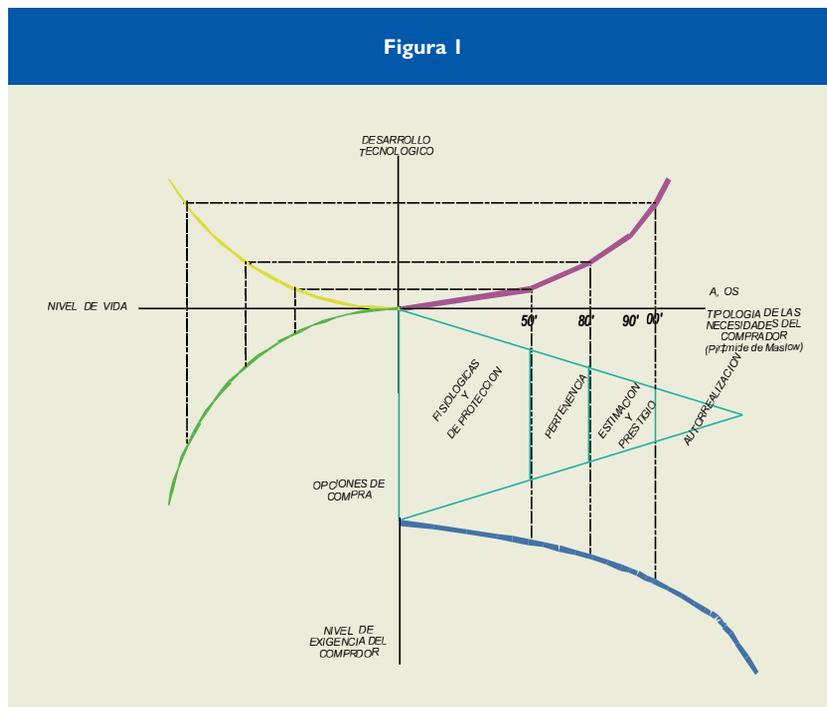
Pues bien, cuando se integra quién es realmente el cliente es cuando se descubre la auténtica realidad de las causas y, entonces, sí es cuando se está en disposición de hacer un diagnóstico atinado de la situación actual. Solamente un diagnóstico así permitirá realizar los cambios pertinentes que den lugar a las acciones que logren revertir positivamente la actual situación.

### Las causas

#### Causa 1. Errónea interpretación del ser competitivo.

El mensaje que de forma continua se emite por todo el mundo es que ser competitivo, es decir, ser excelente en calidad, precio, servicio y plazo, —el cuarto místico—, es garantía de vender más, por lo que es lógico que todos los esfuerzos estén focalizados en alcanzar esa excelencia, de ahí que el núcleo de la gestión sea el "ser muy bueno EN lo que se hace". Sin embargo, un día sí y otro también, empresas con todos los certificados de competitividad habidos

Figura 1





y por haber cierran, lo que demuestra que la excelencia es el tamiz que ineludiblemente tiene que pasar una empresa para poder participar en el mercado. Esto sí es sinónimo de ventas, pero nada más, de manera que cuando esas ventas no son suficientes o no son las adecuadas la empresa cierra. La excelencia es necesaria para estar en la línea de salida, pero no es suficiente, como se decía, para acabar y mucho menos para llegar a la meta en los puestos de cabeza. Tener un futuro sólido hoy, pasa exclusivamente por centrarse en el cliente. Esto es, por "ser muy bueno PARA quien se hace".

### **Causa 2. Errónea interpretación de la fidelidad.**

Hay unanimidad en calificar a un cliente que elige al mismo proveedor de forma habitual como "cliente fiel". No se tiene en cuenta que una cosa es el análisis de interés, lo que lleva a la repetición, y otra el sentimiento, que es lo que produce la fidelidad. Un cliente es repetidor porque igual no le queda más remedio o porque tal vez ese proveedor le resulta a él más cómodo o porque acaso es el más barato o porque es el más competente o porque... pero no existe garantía alguna de que cuando encuentre otra

oferta que la considere más interesante la elija y, además, en la mayoría de las ocasiones, sin decir nada. Es la fragilidad de la relación basada en el interés razonado. Una relación sólida únicamente existe si está basada no sólo en la confianza competencial, sino también en la confianza como persona (va a estar ahí siempre que se le necesita) y en la de idoneidad (lo que se cree que debe ser). Esta es la explicación a que un cliente fiel siempre repite, pero uno repetidor; en bastantes más ocasiones de lo que se cree, no siempre es fiel.

### **Propuesta de salida**

Ante esta situación, una vez dibujada en su justa realidad, la propuesta de salida solamente es una: hay que centrarse en el cliente. Esto no es lo mismo que tenerle presente, que es la trampa en la que se cae. *Una cosa es que se hable del cliente y otra que sea él quien hable.* Una cosa es hacer las cosas bien para que compre y otra hacerlas para que se sienta bien. Una cosa, en definitiva, es que el "enfoque al cliente" sea la base de la gestión de la calidad según la ISO 9001 y otra sentirlo en el corazón. Lo primero es tenerle presente y lo segundo estar centrado en él.

Ahora bien, esto es algo que hay que sentirlo. No es un tema de aprendizajes, ni de seguimientos como la metodología del mejor gurú, ni de procesos y procedimientos dirigidos a crear unos hábitos. No. Estar centrado en el cliente es porque así se siente, por nada más. Si no hay este sentimiento es imposible que aniden los tres principios rectores que posibilitan la salida a esta situación angustiosa, ya que solamente desde ellos se puede hacer una auténtica gestión en torno al cliente.

1). La razón de ser es hacer feliz al cliente.

Para que todo cambio sea efectivo en la práctica es necesario el hábitat apropiado, el entorno en el que todo el mundo esté, consciente e inconscientemente, envuelto e involucrado. Este entorno lo proporciona, exclusivamente, la cultura, que es la que determina la situación en la que se encuentra la empresa, constituyendo su impronta genuina.

La cultura es el sentimiento que se tiene de cuál es la razón de ser de la organización. El sentimiento que hace que todo componente de la empresa tenga las mismas creencias y valores, dotándola de un carácter propio.

Pues bien, este sentimiento, que es el que debe arraigar en todo profesional de

la empresa, es el de hacer feliz al cliente en cada interacción que se tenga con él. Se subraya lo de sentimiento, a fin de no quedarse en una definición perfectamente desplegada. Lo que el cliente percibe al final es lo que se siente, no las formulaciones impecables.

Así pues, la cultura es el aire que respira la empresa. Ni es un protocolo ni es un elemento más de marketing. Es lo que da la esencia a la empresa y esa esencia, la única que puede abrir la puerta de salida de la situación agónica en la que se está, es la de remover cielo y tierra para conseguir esa felicidad del cliente.

2). La venta no es el fin de la empresa, sino la consecuencia de la felicidad del cliente.

Es obvio que la empresa sólo tiene vida si hay ventas rentables que son las que proporcionan el flujo sanguíneo preciso en cantidad y calidad. No obstante esta obviedad, ya se ha visto que centrarse en ese flujo provoca que el transfusor quede en un segundo lugar; lo que acarrea que, o no sea el adecuado o deje de tener interés en continuar siéndolo.

Cuando la obsesión por entusiasmar al cliente consigue sustituir a la de lograr una venta, la relación que se tiene con ese cliente, una relación frágil al estar asentada en un análisis mercantil, poco a poco se va transformando en una más sólida, ya que empieza a germinar el sentimiento de confianza.

Este cambio, que se produce de forma natural, es el que lleva a la fidelización, única solución de la empresa, ya que exclusivamente una cartera de clientes fieles es la garantía de futuro. Una fidelidad que es el resultado de un proceso que se inicia con las expectativas que la **imagen** de la empresa le hace crearse al cliente, que continúa cuando se ven superadas en la **experiencia** vivida, lo que le hace confiar competencialmente en esa empresa y que llega a su plenitud cuando, además, a lo largo de su relación, la **confianza** como persona y de idoneidad se hace realidad.

No identificar, por consiguiente, cliente repetidor con cliente fiel es la prueba fehaciente de que la empresa

tiene asumido en sus entrañas que la venta es la consecuencia de entusiasmar al cliente.

3). El profesional debe estar desarrollado emocionalmente.

Si la situación actual es la que es desde luego no lo es porque los profesionales no tengan el coeficiente intelectual, el conocimiento, la experiencia y las habilidades suficientes. En absoluto. Los profesionales de hoy tienen una formación y una preparación mejores que nunca. Lo que ocurre es que para el cliente de hoy eso no basta. Le podrá hasta felicitar por su conocimiento y experiencia, pero en cuanto encuentre a otro, y lo más probable con menor aptitud, que le haga sentirse más a gusto se irá con él y, además, sin decir nada.

Los sentimientos requieren ser tratados desde el sentimiento y, para ello, la empresa debe tener profesionales que tengan la capacidad de reconocer sus emociones en el mismo momento que se producen y de controlar las reacciones que les provocan, porque únicamente así van a ser capaces de conocer a los demás y de manejar exitosamente su relación con ellos.

Son profesionales que se distinguen por tres características únicas. Una, es la **frugalidad**, que implica que cuando se encuentran con un comprador por primera vez se deben producir, en un tiempo mínimo, dos hechos: por un lado, deben obtener una radiografía de ese comprador que abarque el mayor número de aspectos que permitan definirle tanto personal como profesionalmente y, a partir de ahí, si es interesante o no. Por otro lado, su simple presencia tiene que llamar su atención y atraerle.

Otra característica es la **empatía**. Esa facultad de conocer los sentimientos del otro, esa habilidad de sentir su emoción, esa capacidad para crear vínculos emocionales con los demás. Este posibilita la creación de una relación tal con los demás, en la que, al mismo tiempo que se reconocen sus sentimientos y actitudes, también se identifican sus motivaciones y las razones de su comportamiento, las circunstancias que les afectan en

un momento dado y los motivos de enojo, alegría o desánimo, es el gran valor de la empatía.

Y la tercera es el **altruismo**. Ese sentir que el bien del cliente está por encima del propio. Ese sentimiento que les hace sacrificarse personalmente, pero no para obtener la venta, sino por y para el beneficio de ese cliente. Ese factor preponderante en la evolución como persona y que constituye la esencia de toda relación duradera y de provecho mutuo.

Solamente unos profesionales así son la garantía de crear relaciones más íntimas con el cliente, y, por ende, más sólidas, cada día.

## Conclusión

Ante la realidad de la situación actual únicamente hay una salida: captivar el corazón del cliente. La APTITUD es imprescindible, pero ya es insuficiente. Hoy, la ACTITUD de escuchar, de adaptarse, de implicarse y de comprometerse es la clave. Hoy no basta con tener un cliente, hay que conseguir que sea evangelizador. El primero da su dinero por un tiempo, el segundo da su corazón, lo que se traduce en un cliente que da su dinero toda la vida. ■

## Referencias

**Accenture.** Accenture es una compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing. Combinando su experiencia, sus capacidades en todos los sectores y áreas de negocio, y su investigación con las compañías de más éxito del mundo, Accenture colabora con sus clientes para ayudarles a convertir sus organizaciones en negocios y administraciones públicas de alto rendimiento.

**Axesor Conocer para Decidir, S.A.** Es una consultoría que ofrece soporte, desarrollo, explotación, distribución y venta de productos de tecnología de la información, así como bases de datos de información comercial, mercantil, económica y jurídica. Además, está registrada como agencia de rating europea.

**Manpower Group.** Empresa que ofrece soluciones que abarcan una amplia gama de servicios especializados: desde la contratación y la evaluación del personal, formación, desarrollo y gestión de la carrera profesional; así como la externalización y la consultoría. ManpowerGroup ofrece una red mundial con oficinas en más de 80 países.