

## Orientación al Cliente y al Mercado

Germán Gómez-Tejedor

Redactado para reunión Euskalit 11 de diciembre de 2009

El término “orientación al cliente” es un clásico en la literatura sobre gestión empresarial. Es, como la calidad o la excelencia, una expresión de uso universal, casi un concepto obligatorio para cualquiera que afirme estar trabajando en la mejora de la gestión. Pero como todos los conceptos ideales, no se alcanzan solo por el hecho de enunciarlos, requieren de unas condiciones, unos requisitos.

Para avanzar en una orientación efectiva a los clientes y al mercado, proponemos analizar varios de los elementos que entendemos inciden en ella: la distancia a los clientes, la intención en nuestra relación, la capacidad de escucha, el tipo de clientes con los que contactamos y los procesos de reflexión colectiva a partir de lo escuchado.

### **Distancia personal**

Las empresas tienen a menudo una función comercial específica: unas personas elaboran lo que otras venden. Esta separación tiene algunos efectos negativos pero se entiende que estos se compensan por otro tipo de ventajas: tareas especializadas complejas, incremento de la productividad, etc.

Pero los inconvenientes existen. Desde el punto de vista de las personas que elaboran productos y servicios a espaldas de los clientes, esta separación genera una pérdida de perspectiva, de referencia de los motivos por los que se hacen las cosas, por los que se toman decisiones.

La información que llega de los clientes dependerá de la distancia a los mismos y de la calidad de los canales de información. Si la distancia es corta, por ejemplo un comercial que

dedica un tiempo suficiente a escuchar y a explicarnos lo escuchado, la sensación de pérdida de perspectiva del mercado puede ser pequeña.

Pero no siempre es así. Si las distancias se agrandan y los canales se deterioran, los efectos secundarios de la separación se hacen entonces más evidentes. Muchas personas realizan su trabajo a ciegas, sin conocer a los clientes para los que trabajan, sin entender los motivos que han llevado a alguien a decidir que esta es la solución más conveniente para atender a las necesidades de estos clientes.

La posibilidad de observar y escuchar a un cliente en la compra y el uso de lo que hemos elaborado es clave para imaginar mejoras. Asimismo, la posibilidad de imaginar e implantar mejoras es clave para pensar que el trabajo es interesante, que parece la pena. Trabajar sin entender los efectos del trabajo en sus destinatarios, los clientes, es elevar la probabilidad de que el trabajador pierda interés por su tarea.

Los efectos negativos de la separación lo son también desde la perspectiva de los comerciales. Su capacidad de responder a las peticiones del mercado es limitada porque a menudo no tienen los conocimientos o los medios suficientes.

Pensemos de nuevo en la distancia y la calidad del canal, pero ahora desde la parte de los comerciales. Un comercial que está cerca y bien comunicado con su “trastienda” podrá actuar casi como si fuera quién realiza el trabajo. Pero en la medida en que esta distancia se incrementa y los canales se deterioran, se incrementará también la dificultad de responder ante los clientes de un modo efectivo.

El objetivo de un comercial es escuchar y proponer soluciones, a partir de las necesidades de los clientes. Un comercial que actúa en solitario, con un bajo nivel de coordinación con las personas encargadas de realizar los pedidos, no puede alcanzar este objetivo, solo limitarse a vender lo que sabe que no genera problemas.

## **Intención**

Un segundo factor que afecta a la orientación al cliente es la intención: ¿qué son para nosotros los clientes?. Una respuesta obvia es la monetaria, los clientes son las personas que pagan nuestras facturas, los que nos aportan los fondos que necesitamos para poder existir. Es algo natural, pero nos tendremos que preguntar también si los clientes son algo más que generadores de fondos.

Con los clientes podemos compartir una pasión, o sentir que les podemos ayudar, o imaginar que nos podemos complementar para crear algo valioso, pensar que nos dan la oportunidad de crearlo, etc. Todo ello lo podemos vivir tanto si nuestra empresa crea productos y servicios complejos como otros más simples. En cualquier caso, los clientes son habitualmente receptivos ante estas intenciones de los proveedores, son sensibles a las intenciones de sus proveedores si estos buscan únicamente una retribución económica o también otro tipo de recompensas.

Imaginemos a un panadero al que realmente le gusta su trabajo, que se divierte probando nuevas combinaciones, y que además le gusta hablar con sus clientes de ello. Es muy posible que algunos de sus clientes decidan comprarle solo por esta energía, con la que casi seguro mejora la percepción del precio, del sabor o la textura de su pan.

Todo esto es importante pero no se gestiona de modo sencillo, más que nada porque la intención en el trabajo es algo que cada persona decide, que no se compra ni se retribuye ni se planifica. Las empresas si pueden, crear condiciones favorables para mejorar la intención de las personas a través del ejemplo de sus líderes, las condiciones para el aprendizaje y el intercambio de experiencias, la cultura del riesgo y la aceptación del fracaso, etc.

## **Capacidad de escucha**

La orientación a los clientes depende también de los modos actuación en los contactos que con ellos mantenemos. Como en todo tipo de interacción humana, una conversación no es

necesariamente un diálogo, orientarnos a los clientes nos obliga a escuchar, entender y gestionar nuestro trabajo en función de lo escuchado.

No todas las personas tienen la misma capacidad de escucha. Algunos individuos tienen una especial habilidad argumentando sus propuestas pero tienen una mayor dificultad para escuchar y entender. Otras personas son menos hábiles argumentando pero son mejores oyentes. Hay también quién dispone de una buena habilidad en ambas direcciones, tanto para escuchar como para argumentar.

Si gestionamos a nuestras personas para que sean buenas argumentando, nos tendremos que plantear que tal vez necesitemos mejorar su capacidad de escucha. Los psicólogos habitualmente se entrenan en la utilización de técnicas de escucha para mejorar sus habilidades profesionales. De ellos podemos recoger técnicas que nos ayuden a mejorar la información que obtenemos de los clientes. Por ejemplo, mediante la aplicación de los principios de la “no directividad”, desarrollada por el profesor Carl Rogers.

La “no directividad” consiste básicamente en desarrollar conversaciones en las que dejemos a los clientes la decisión de seleccionar los temas de conversación. Ellos deciden el guión, nos hablan de lo que les preocupa, lo que les gustaría recibir, lo que hemos hecho bien o mal o lo que hace la competencia. Sin limitaciones, ellos deciden el modo en que prefieren abordar estas cuestiones.

Es, de algún modo, romper el esquema clásico del comercial que realiza una brillante exposición de las ventajas de nuestros productos y servicios. No argumentar, no explicar, solo escuchar, captar todo lo que fluye por la mente de las personas que deciden sobre nuestro trabajo.

Las relaciones cliente proveedor no se pueden basar únicamente en el principio de la “no directividad”; nuestros contactos con los clientes serán en la práctica una combinación de momentos de escucha y otros de presentación y argumentación. No obstante, la escucha es el mejor camino para entender y el soporte para argumentar de modo eficaz. Argumentar después de escuchar es una forma diferente de argumentar.

## **Modalidades de escucha**

El criterio de escucha en las conversaciones con los clientes es un principio general que es necesario adaptar en función del contexto de la conversación. Los elementos que inciden en este contexto son diversos: el tiempo disponible, el lugar, el motivo del contacto con los clientes, el tipo de relación que mantenemos o la importancia asignada a los productos y servicios que les ofrecemos.

Tendremos buenas posibilidades de escucha si contactamos con unos clientes para valorar el desarrollo de un trabajo complejo (por ejemplo, el diseño de una máquina a medida). En este caso, es probable que concertemos una reunión larga en las oficinas de nuestro cliente, en la que tendremos las condiciones adecuadas para realizar una escucha eficaz.

Pero imaginemos un caso distinto, un cliente que se pone en contacto con nuestra empresa para resolver una duda de uso de un producto recién suministrado. El cliente nos llama por teléfono con intención de resolver su duda en uno o dos minutos. En este caso, las posibilidades de escucha serán menores, muy limitadas.

Los contactos limitados, en los que son escasas las posibilidades de escucha, son mucho más habituales que los contactos abiertos. La mayor parte de las ocasiones contactamos o nos consultan por motivos concretos, muy acotados como solicitar un presupuesto, realizar un pedido, recibir la mercancía, realizar una consulta de uso, manifestar una queja, contestar a una encuesta de satisfacción, etc.

Si nuestros contactos con los clientes son habitualmente de este segundo tipo, si tenemos pocas oportunidades de mantener conversaciones en un contexto de escucha, tendremos que crear las condiciones para mantener estas conversaciones. Por ejemplo realizando entrevistas o reuniones con un grupo de clientes a los que incentivamos de algún modo por el tiempo que nos van a dedicar.

En resumen, orientarnos a los clientes nos obliga a hacernos preguntas: ¿disponemos de oportunidades para escuchar a los clientes? ¿cómo podemos mejorar estos momentos de

contacto habituales para incrementar las posibilidades de escucha? ¿qué otros momentos de contacto necesitamos crear para realizar una escucha efectiva?

### **Los clientes con los que contactamos**

La expresión “orientarnos a los clientes” nos invita a hablar con los clientes que son y que tenemos identificados. Pero una verdadera orientación al mercado nos deberá llevar a escuchar también a los clientes no directos y a los potenciales, los que pueden serlo en el futuro.

Los clientes no directos son por ejemplo los usuarios, o los prescriptores, o los clientes de los clientes de nuestros productos y servicios. Son personas que no nos compran de modo directo pero que influyen de un modo sustancial en la valoración de nuestro trabajo actual.

Por ejemplo, los usuarios no compradores (las personas que utilizan unos componentes que otro departamento ha comprado, o los hijos que consumen lo que sus padres han llevado a casa) son los que mejor pueden valorar nuestro trabajo. Necesitamos escucharles.

Los clientes que pueden serlo en el futuro, los clientes potenciales, son también necesarios porque una efectiva orientación al mercado busca aprovechar las oportunidades que este ofrece, oportunidades que pueden venir de clientes diferentes a los que son la base de nuestra actividad.

Pero, ¿quiénes son nuestros clientes futuros? ¿con qué clientes potenciales contactar?. No lo sabemos hasta que no hablemos con ellos y desarrollemos nuestras propuestas a partir de la escucha de sus necesidades. Orientarnos al mercado implica por tanto “perder el tiempo” en conversaciones con posibles clientes, abrir interrogantes que solo el tiempo y nuestro esfuerzo nos determinará su valor real.

## **Reflexión colectiva**

Orientarnos a los clientes es sobre todo acercar distancias, hablar, escuchar, entender, proponer y actuar. Actuar como colectivo partiendo de escuchas individuales. La necesidad de actuar como empresa nos obliga a integrar las diferentes impresiones recogidas por las personas que han hablado con los clientes.

Si los clientes tienen distintas sensibilidades, nosotros también, como miembros de una organización que quiere implantar mejoras, tendremos diferentes estilos en la generación de ideas y propuestas, influidos por nuestra experiencia, nuestros conocimientos, por los clientes concretos con los que hemos hablado o por nuestros modos particulares de escucha.

Una orientación eficaz a los clientes y al mercado exige integrar estos estilos, ampliando el número de personas que participan en los procesos de escucha, y potenciando los procesos de reflexión colectiva. El debate entre diferentes es un valor en si mismo porque las mejores ideas no vienen a menudo directamente de los clientes, sino que son el resultado de procesos creativos basados el contraste de opiniones diferentes.

## **En resumen**

Una orientación efectiva al mercado implica un acercamiento y escucha del mercado, realizada en clave personal y también una integración de visiones, realizada en clave colectiva.

# **Ideas fuerza sobre la Creatividad e Innovación en eitb**

17/11/2009





## Creatividad e Innovación en la organización

### 1) Es importante que toda organización tenga claramente definido el para qué de un plan de creatividad e innovación.

La total orientación a los resultados es un factor clave para obtener un rendimiento propio de toda empresa. Los dos ámbitos principales de actuación son:

- INTERNO.... para ganar audiencia y crecer en mercados, necesitamos...
  - **distinguirnos** en un mercado tan competido... cada vez más retador conectar y fidelizar a la audiencia.
  - ser **ágiles** respondiendo con nuevos productos y servicios...
- EXTERNO... Hay una ambición estratégica de participar en la transformación de los modelos de gestión empresarial de nuestra sociedad...

### 2) Para ello trabajamos con un enfoque:

#### ESTRATÉGICO

- **invertir** tiempo y recursos en retos estratégicos
- **Priorizar los retos de la dirección**
- **Marcar el ritmo "adecuado"** según las posibilidades de la organización
- **Seguir avanzando hacia el concepto "multisoporte"**, hacia la idea de "grupo"

#### ...BASADO EN EL LIDERAZGO INTERNO

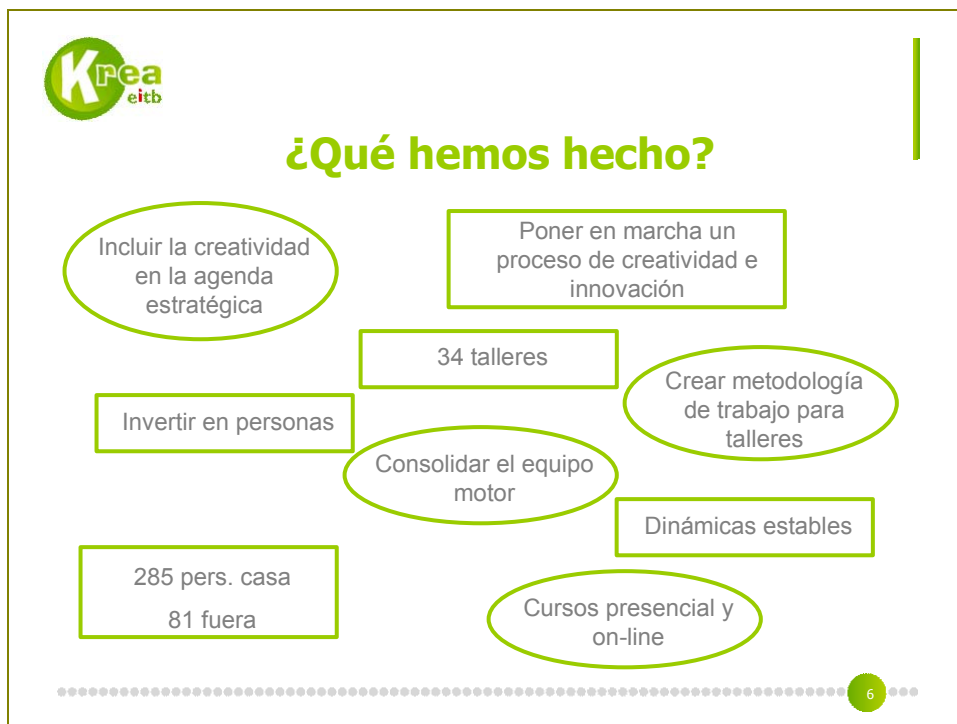
- Nuestros profesionales incorporando esta competencia
- Para eso, se ha apostado por **crear un "equipo motor"** formado por las diferentes áreas
- Apertura al exterior conexión con la sociedad, otras formas de ver.

#### ...PRÁCTICO – ORIENTADO A LA ACCIÓN

Nuevo proceso krea:

- La identificación de retos de innovación
  - Proceso de aprobación y priorización por parte de los equipos de dirección
  - Talleres de creatividad
  - Decisiones y proyectos de implantación
- Pensar y hacer, pensar y hacer... no sólo pensar.

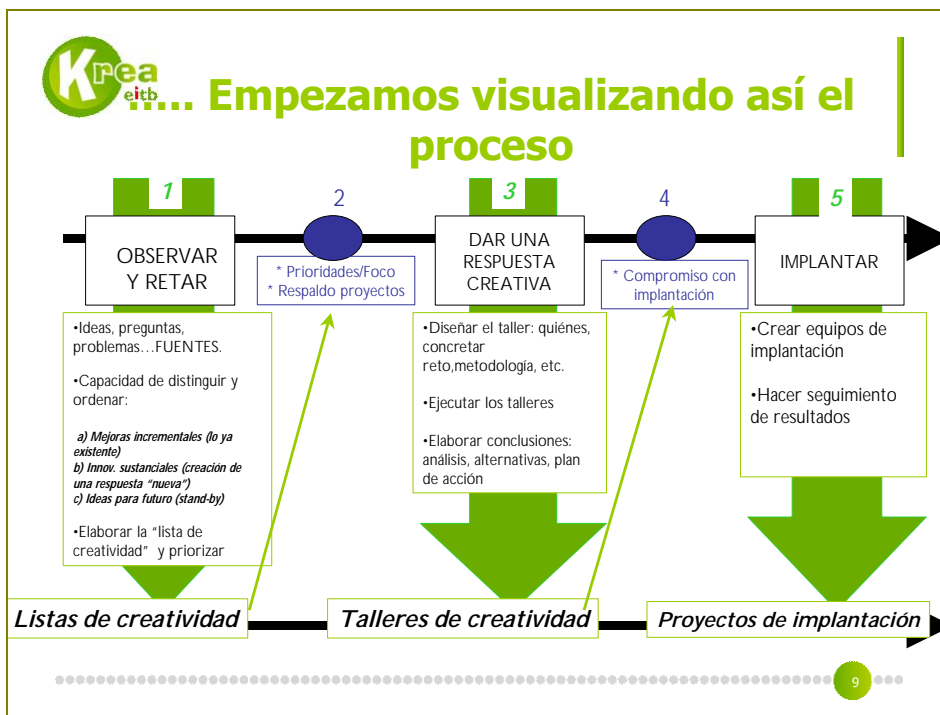
### 3) Qué hemos hecho ya



### 4) El proceso de creatividad

- Metodología
  - Los talleres de Krea nacen desde las necesidades creativas de los empleados y su labor es la de satisfacer tales necesidades. Por ello, el primer paso que se da desde Krea a la hora de plantear un taller es el de entender de forma específica las urgencias creativas de los solicitantes. Así, se define un foco creativo sobre el que girará todo el proceso.
  - Se decide el perfil de participantes, técnicas que se utilizarán (6hats, palabra al azar, provocaciones, mundos cercanos, muralla de la inspiración...)

- Determinar necesidades logísticas para crear el clima y desarrollo de la sesión
- Recopilación de la cosecha de ideas, previo a dar los pasos de la implantación



Actualmente el proceso se ha simplificado y ha dado prioridad a la fase de observar y retar , pensar de manera creativa y finalmente implantar.

## 5) El equipo de profesionales


Contar con un equipo de profesionales que se han convertido en expertos en creatividad permite que avancemos en una dirección óptima para que la creatividad esté dentro del ADN de la organización.

La red de alianzas externas internacionales nos aporta una visión y apertura que favorece la innovación y la actitud hacia el pensamiento innovador.



## 6) Los retos

Todo esfuerzo creativo tiene que estar enfocado y orientado a decisiones de implantación posteriores. Debe ser un paso más dentro del modelo de gestión de la organización y deben estar incluidos dentro de los ámbitos de decisión existentes.



### ...cómo la entendemos

Creatividad *para lograr resultados* → esfuerzos enfocados + decisiones de implantación

Un paso más en nuestro compromiso con la excelencia: este proceso *complementa* nuestro modelo de gestión.

Un modelo *integrador*, que apunta a convertir a Eitb en una organización de base creativa, más allá de iniciativas dispersas:

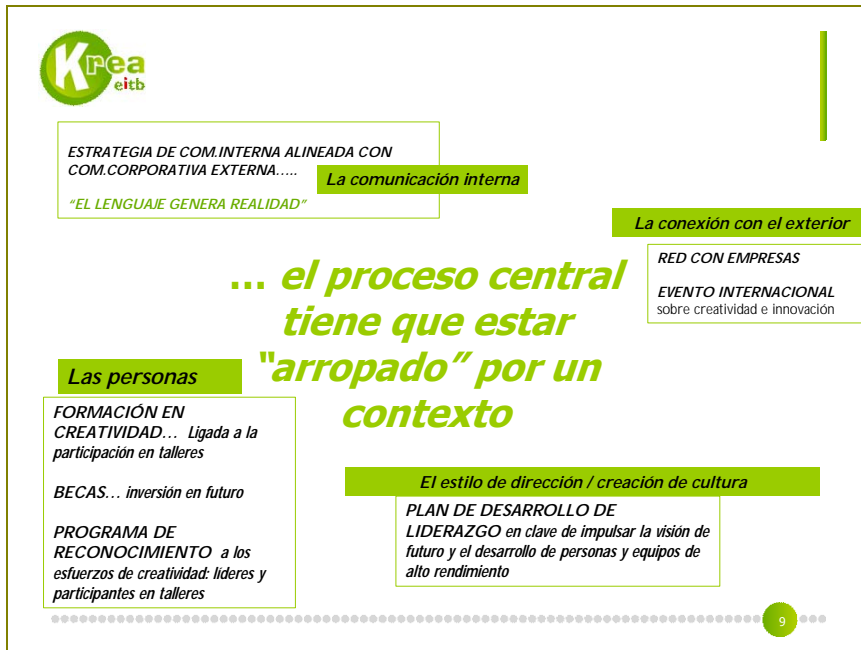
- ✓ técnicas y procesos + valores y estilos de dirección
- ✓ innovación "incremental" + innovación "radical"
- ✓ productos + mercados + uso de la tecnología + gestión/organización
- ✓ personas + equipos + organización + sociedad
- ✓ observar y retar + dar respuestas creativas + implantar + difundir

5

En el ámbito de la creatividad nuestros enfoques entran dentro de un ámbito integrador que incluye no sólo creatividad en producto sino también en mercados, tecnología gestión empresarial, etc..



## 7) El contexto



Trabajar el contexto en el que tiene lugar el proceso creativo es importante. Por un lado la estrategia de comunicación interna ayuda a obtener un lenguaje. Una conexión externa y de red es importante para no perder de vista el entorno. Un plan de liderazgo basado en competencias de innovación respalda las decisiones que puedan tomarse al respecto. Y por supuesto un plan que trabaje con las personas en su formación, en su reconocimiento, etc... permite ir expandiendo la mancha de aceite dentro de la organización.