



# Personas 2.0 para un nuevo mercado

El capital intelectual, como elemento clave del desarrollo de la empresa y su capacidad competitiva, toma más relevancia en el nuevo entorno de comunicación 2.0, donde las exigencias de diálogo e interpretación de las necesidades personalizadas cobra una especial relevancia. Flexibilidad, capacidad de diálogo, enfoque colaborativo en clientes internos y mejora continua son factores imprescindibles para adaptarse en un entorno que cambia cada día a mayor velocidad y donde el cliente es el centro de la estrategia.

Por Jesús Círcera i Soler

En los últimos años hemos estado inundados por artículos relacionados con el impacto de las nuevas estrategias orientadas hacia el cliente, en muchos casos de la mano de las necesarias soluciones informáticas tipo CRM y BI (gestión de relaciones e inteligencia de clientes), soluciones que se hacen imprescindibles para integrar, estructurar, analizar y finalmente distribuir la información necesaria para ajustar las estrategias, objetivos, servicios y productos al cliente. Para dramatizar más las necesidades de adaptación al cliente, la aparición de las herramientas y facilidades implícitas en la ya famosa “WEB 2.0” y la incursión de los clientes en la vida de las empresas a través de Blogs, Foros o Redes Sociales, hacen imprescindible acercarnos al cliente, hacerlo partícipe de nuestras acciones y enfrentarnos a este diálogo demandado. Todo ello, ventajas de la orientación, ya demostrada por los pioneros del enfoque hacia el cliente, y la demanda de las nuevas generaciones y de las actuales que han adoptado el nuevo modelo de relación cliente-empresa, hace ya imperiosa la adaptación de la organización a este nuevo modelo de éxito.

Pero, pese al reconocimiento de esta necesidad de cambio, el constante fracaso manifestado por las empresas en la adopción de estas nuevas tecnologías (CRM, BI) y los beneficios esperados de ellas (Forrester y Gartner, entre otros analistas, nos ofrecen ratios de decepción cercanos al 50% de forma consistente a lo largo de los últimos años) deberían hacernos reflexionar sobre cuáles son las razones de estos resultados no deseados. Cabría preguntarnos si realmente se trata de falsas promesas tecnológicas o simplemente de un mal enfoque empresarial hacia la solución de la demanda del mercado. En mi experiencia de puesta en marcha de estrategias orientadas al cliente, los resultados nunca vendrán solo de la mano de tecnología, ni siquiera de un cambio decidido de la estrategia empresarial, o del reenfoque de procesos hacia el cliente, aunque sin todo ello será imposible conseguir el éxito, el paso definitivo hacia resultados palpables en el nuevo enfoque procederá de una cultura empresarial adaptada a las nuevas necesidades, lo cual hace mucho más compleja la orquestación de todas las variables implicadas.

El paso definitivo hacia resultados palpables de negocio en el nuevo enfoque hacia el cliente 2.0, procederá de una cultura empresarial adaptada a las nuevas necesidades, lo cual hace mucho más compleja la orquestación del resto de variables implicadas como procesos, sistemas o soluciones mejor adaptadas a los clientes.

Las tradiciones, costumbres y cultura empresarial, derivadas de un enfoque hacia el producto, donde el cliente era un “consumidor”, que debía seguir una agenda marcada por la empresa para comprar, recibir o usar los servicios o productos propuesto por la misma, es radicalmente contraria a un enfoque al cliente,

donde la empresa cede la preferencia y se adapta a las necesidades de su mercado objetivo, cliente a cliente: “Debe usted llamar de 8 a 5 de lunes a viernes”, “Este no es el número de teléfono para reclamaciones, debe usted llamar a...”, “La única forma de pago que aceptamos es...”, “¿Es usted cliente de nuestra empresa?”, “Aha, es usted cliente nuestro. ¿Me puede decir desde cuándo?”, empiezan a sonar como frases no aceptables o relaciones del pasado que molestan a los clientes y que, casi seguro, serán comparadas con otros proveedores más acorde con las nuevas reglas de juego, “cómo quiera, cuándo quiera, personalizado”. Pero, son las personas, los profesionales de la empresa, los que diseñan su estrategia y finalmente planifican y ejecutan las acciones relacionadas con la misma, así que ellas son las que deben estar ajustadas a las nuevas necesidades.

Para poder adaptarnos deberemos revisar aquellos aspectos de la cultura que van a permitir que el cambio de orientación se implante de forma adecuada, el grado de

compromiso, la empatía, su adaptación a las nuevas necesidades, etcétera.

Déjenme apuntarles algunas reflexiones sobre este nuevo entorno que debe apoyar a la estrategia orientada al cliente 2.0:

### 1.- Identificar las necesidades relacionadas con los segmentos/mercados objetivo de la empresa.

A menos que su empresa tenga como objetivo un mercado muy localizado y homogéneo en su forma de relacionarse comercialmente, con iguales necesidades y preferencias, necesitará efectuar una segmentación del mismo con el fin de descubrir cómo mejorar su propuesta de negocio. Regiones, clima, idiomas, edades, profesiones, costumbres, clases sociales, etc., pueden requerir que los profesionales que atiendan a esas diferentes necesidades tengan características distintas, y esta será una primera reflexión que su empresa deberá hacer. ¿Qué perfil deberían tener las personas que van a atender a estos diferentes mercados (edad, idioma, forma de vestir, horarios, lugar de atención, canales de contacto, etcétera)?

Usted deberá buscar cuál es el equilibrio entre la “homogeneidad” deseada en los propios recursos de la empresa (personas) y cómo lo adapta a la heterogeneidad del mercado, aunque probablemente debería hacer ciertas concesiones para adaptarlos al mismo.

“Hay únicamente un jefe: el cliente. Y este puede despedir a todo el mundo en la empresa, desde el presidente hasta el de más abajo, simplemente gastando su dinero en otra parte”. **Sam Walton**

### 2.- Seleccionar a las personas con las características apropiadas a cada mercado objetivo, así como a la cultura de cliente precisa.

Decididas las necesidades del punto 1, ahora deberá proceder a la búsqueda de las personas idóneas para el mismo. Es el momento de priorizar las características de nuestros nuevos colaboradores. Solo una breve reflexión respecto a este punto: los productos, las tecnologías, las habilidades (muchas de ellas) pueden adquirirse, pero las actitudes y la personalidad son complicadas de cambiar y muchas veces doloroso para ambas partes, la empresa y sus empleados, cuando no imposible.

Deberá ponderar de forma más importante el talento, la flexibilidad y capacidad de adaptación y comunicación, la empatía, el trabajo en equipo (negociación, espíritu de servicio, etc.), y también los conocimientos/habilidades básicas.

La experiencia previa resulta interesante, quizás su conocimiento del sector, pero nunca deberían estar por encima

Además de los conocimientos del sector específico donde se integre la empresa, las características de las personas que van a atender a los clientes cobran ahora una especial importancia.

de la valoración de las capacidades para integrarse en la nueva cultura.

Afortunadamente, hoy en día hay herramientas (por ejemplo Predictive Index de PI. <http://www.piworldwide.com>) que pueden, en pocos minutos, darnos un primer

análisis de la persona y sus comportamientos implícitos en el mundo laboral, sus capacidades de relación o perfiles profesionales a los cuales puede estar más adecuado. Estas herramientas, ampliamente probadas y de contrastada utilidad, se pueden utilizar desde los procesos de selección, con el fin de ajustar las nuevas contrataciones a las nuevas necesidades, hasta los procesos de revisión y planificación de evolución de nuestros colaboradores, a un costo irrisorio comparado con los beneficios generados al conseguir recursos adecuados en cada responsabilidad, construyendo equipos de alto rendimiento y motivados en cada una de las funciones empresariales.

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”. **Peter Drucker.**

### 3 Entorno participativo

Para que una empresa y sus integrantes puedan, de forma natural, relacionarse y dialogar con los clientes, esta misma cultura debe estar reflejada en las relaciones internas. Es muy complicado tener una actitud participativa y de empatía con los clientes si internamente existe un clima muy jerárquico, distante y poco colaborador.

Es importante para generar esta sinergia empresa-mercado crear los procesos y procedimientos que permitan comprometer a los empleados con la misión, visión y posicionamiento deseado por la empresa.

Participar en los procesos de planificación, diseño de objetivos, mejoras continuas aplicables al negocio, etc., es vital para conseguir el nuevo enfoque y que este fluya fácilmente hacia los clientes.

“Si quieres construir un barco... organiza a los hombres, recoge la madera, asegura la impermeabilidad, distribuye las tareas... Pero sobre todo... enséñales la nostalgia del mar infinito”.

**Antoine de Saint Exupéry**

### 4 Formación

Aunque la formación por sí sola no generará ningún cambio sustancial, es necesaria para conseguir apoyar a las habilidades y sistemática necesaria en los negocios.

Desde la formación inicial, enfocada a conocer a la empresa, sus productos y objetivos, hasta la específica de cada proceso interno, deberán ser muy cuidadosas con el punto 3, además de reforzarse en encontrar la mejor aplicación

de la personalidad de cada uno de nuestros colaboradores. Para consolidar los nuevos conocimientos, al tiempo de reforzar el clima colaborativo, deberán implantarse actividades de coaching de forma que se acelere la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y actitudes, pero también exista una transferencia más cercana de la cultura deseada.

### 5 Métricas

Es esencial que las métricas estén relacionadas con la nueva orientación. La calidad percibida, desde el punto de vista del cliente, debe impregnar la esencia de “lo importante”, y esto puede verse reflejado en indicadores de fidelización, venta cruzada ajustada a las necesidades de los clientes, tiempo de respuesta e idoneidad de la misma, nivel de quejas y tiempo de solución de las mismas, indicadores de evolución de mejoras, etcétera.

Las métricas son el aspecto tangible de la nueva orientación, si medimos únicamente cantidad de ventas, rentabilidad, costos, entre otros, y estas medidas superan la importancia de las más relacionadas con el valor entregado al cliente, será muy difícil cambiar hacia la cultura deseada.

“Lo que no se mide, simplemente no existe a nivel empresarial”.

### 6 Compensaciones (Salariales y personales)

Personalmente preferiría que todos (políticos, funcionarios, administrativos, operarios, vendedores, etc.) tuvieran una compensación totalmente variable, es decir, ajustada a su productividad y valor aportado, sería un sistema justo y sostenible en cualquier empresa, pero probablemente generaría un alto estrés e inseguridad a corto plazo. Aún con esto, las compensaciones económicas deberían tener un componente variable importante, en este caso relacionado con los resultados obtenidos desde la contribución de cada empleado (en este caso para no ser injustos con los que más aportan y no coartar su creatividad y esfuerzo).

Por otro lado deberemos analizar las compensaciones potenciales que no son de índole económico: apoyo a reciclaje, ocio, familia, transporte, reconocimientos de colaboración, orgullo de pertenencia a la empresa, etcétera. Estas variables son cada vez más importantes en un entorno más responsable socialmente y, de nuevo, más cercano a la realidad de nuestros clientes y la relación con ellos.

Para obtener éxito en la empresa 2.0 debemos ajustarla a nuestros clientes. Esto en muchos casos significa reinventar nuestra empresa y la forma de gestionarla, y este es un reto mucho mayor que el tecnológico o el de innovación en productos/servicios; pero sin este cambio es muy probable que no lleguemos a formar parte del futuro empresarial demandado.

“Usted puede diseñar y crear el lugar más maravilloso del mundo. Pero hace falta la gente para convertir el sueño en realidad”. **Walt Disney**