



# Harvard Business Review

América Latina

## En busca del foco en el cliente

por Ranjay Gulati y James B. Oldroyd

---

Abril 2005

---

Reimpresión R0504F-E

Toda empresa quiere acercarse a sus clientes, pero el deseo por sí solo no es suficiente. Nuevas investigaciones identifican cuatro etapas para encontrar el foco en el cliente y mapean los cambios organizacionales necesarios para pasar de una fase a la siguiente.

# En busca del foco en el cliente

por Ranjay Gulati y James B. Oldroyd

Cada vez más CEO esperan que un mayor foco en el cliente sea el antídoto para las crecientes presiones de la comoditización. Pero como atestigua la frustración de muchas empresas, acercarse más a los clientes no sólo es un asunto de un mejor sistema CRM o de encontrar una manera mejor de medir e incrementar los niveles de satisfacción de los consumidores. Las herramientas y la tecnología son importantes, pero no suficientes. El acercamiento a los clientes no es tanto un asunto a resolver por los departamentos de TI o de marketing, sino una travesía que tiene que realizar toda la organización. Las empresas que lo hacen bien siguen un sendero sorprendentemente similar, pasan por los mismos hitos y, en muchos casos, lidian con los mismos problemas. La travesía puede ser ardua y toma mucho tiempo (años más que meses), pero existen premios a lo largo del camino. Y para las organizaciones que recorrieron todo el trayecto, la recompensa es extraordinaria.

Para Continental Airlines, la travesía empezó cuando la empresa estaba saliendo de la bancarrota y necesitaba saber más respecto de la rentabilidad de sus clientes individuales. Uno de sus primeros hallazgos fue un desorden en el servicio que le estaba costando a la empresa millones de dólares al año.

Continental comenzó a examinar sistemáticamente la

forma en que se trataba a los pasajeros cuando un vuelo se atrasaba de manera significativa, cuando tenían que bajarse de un vuelo o algún otro evento infortunado. Lo que descubrió la empresa fue que el agente de abordaje ofrecía compensación en forma arbitraria y que de algún modo los clientes de más bajo valor recibían, en promedio, la mayor compensación. Peor aún, algunos pasajeros hallaban formas de recibir el doble: un cliente que era rechazado en un vuelo podría aproximarse primero a un agente de abordaje, recoger un comprobante para un vuelo gratuito y diez minutos más tarde telefonar a la aerolínea para conseguir otro. El representante que respondía el teléfono no tenía forma de saber que la solicitud ya había sido atendida.

Fue sólo cuando la empresa empezó a ver los datos de los clientes en una forma más holística –reuniendo, analizando y consolidando toda la información sobre la interacción con los clientes en una base de datos única–, que pudo corregir esas ineficiencias. Ahora todas las personas que sufren un retraso de nueve horas, por ejemplo, reciben la misma compensación. Cuando un agente de abordaje entrega un comprobante de vuelo a un pasajero, esa transacción se refleja de inmediato en la base de datos de los clientes y al pasajero se le negará un segundo comprobante, aun si llama por teléfono pocos segundos después.

Para el Royal Bank of Canada (RBC) la búsqueda del foco en el cliente comenzó cuando la empresa descubrió que sabía mucho menos de lo que pensaba respecto de las necesidades de sus clientes. El RBC es la mayor institución financiera de Canadá, con más de 12 millones de clientes personales, del sector público y empresas, y con oficinas en unos 30 países. En 1996, al igual que la mayoría de las instituciones financieras del momento, RBC estaba invirtiendo mucho dinero en hacer los servicios bancarios tan convenientes como fuera posible, basándose en la suposición de que ello atraería nuevos clientes y aumentaría la lealtad. Amplió sus horas de servicio, construyó nuevas sucursales e instaló más cajeros automáticos, agregó acceso en línea y creó nuevos servicios, tales como seguros e inversiones. Pero, para su sorpresa, una encuesta a más de 2.000 clientes actuales y potenciales reveló que, a la hora de seleccionar un banco, los clientes le otorgaban poca importancia a la conveniencia. RBC obtuvo un alto puntaje en conveniencia, pero ello sólo era un asunto accesorio, como demostró claramente el sondeo. En vez de ello, lo que los clientes buscaban era un banco que se preocupara visiblemente de ellos, que valorase sus negocios y que los reconociera como la misma persona, independientemente de que hicieran negocios con una parte del banco u otra.

Con este conocimiento bajo el brazo, la empresa se fijó como meta gestionar de manera sistemática a todos sus clientes en cada uno de los millones de puntos en que entran en contacto con el banco. Era una expectativa aplastante, por decir lo menos. Para mérito de RBC, en los últimos nueve años ha aprendido a reorientar el foco de toda la organización, alejándose del énfasis en el producto y la distribución y acercándose a las verdaderas necesidades del cliente. Los resultados hablan por sí mismos. Impulsados por un aumento de 20% en los clientes de alto valor y un ascenso de 13% en la rentabilidad promedio de los clientes entre 1997 y 2001, los dividendos aumentaron de 0,68 centavos de dólar canadiense por acción en 1996, a 1,72 dólar por acción en 2003. Entre 2000 y 2004, el banco duplicó el porcentaje de clientes (de 35% a 70%) que adquieren paquetes de productos y servicios que son de alto margen, y logró que sus eventos promocionales tuvieran una tasa de éxito de 45% en ventas. Compare ésta con la tasa de respuesta de 2%-5% característica de los programas estándar de marketing. De paso ha obtenido una gran cantidad de premios de tecnologías de la información por sus innovadores sistemas computacionales orientados al cliente.

Empresas como Continental y RBC son tan excepciona-

---

*Ranjay Gulati (r-gulati@kellogg.northwestern.edu) es el Michael L. Nemmers Distinguished Professor de Estrategia y Organizaciones en la Kellogg School of Management de la Northwestern University, en Evanstone, Illinois. Actualmente está escribiendo un libro sobre organizaciones centradas en el cliente. James B. Oldroyd (j-oldroyd@kellogg.northwestern.edu) es un estudiante doctoral en Kellogg School.*

les como lo son sus resultados. Pero no son únicas. ¿Qué hacen estas y otras empresas tan bien? Para responder a esta pregunta, estudiamos profundamente y durante dos años a 17 empresas que han logrado un progreso sustancial hacia la meta de volverse centradas en el cliente. Este conjunto diverso de empresas incluye desde instituciones financieras como RBC hasta empresas de telecomunicaciones masivas como SBC Communications. Lo que encontramos fue que las empresas centradas en los clientes adoptan tres conceptos.

Primero, saben que sólo encontrarán el foco en los clientes si aprenden todo lo que hay que aprender al nivel más granular acerca de ellos, creando un cuadro completo de cada necesidad pasada, presente y futura de cada cliente. Segundo, saben que este cuadro es inútil si los empleados no pueden o no quieren compartir lo que han aprendido sobre los clientes, sea porque les resulta inconveniente o porque no les sirve a sus intereses. Por último, no sólo usan este conocimiento para guiar sus decisiones sobre productos y servicios, sino también para guiar la estrategia básica y la estructura organizacional.

Con el tiempo, estas empresas facilitan e imponen una coordinación cada vez más sofisticada entre las unidades internas, encuentran nuevas formas de gestionar el flujo de información y desarrollan rutinas para la toma de decisiones que incorporan las preferencias de los clientes. En último término transfieren la ubicación de sus esfuerzos de foco en el cliente desde un nudo centralizado a un conjunto de actividades más dispersas que abarcan a toda la organización.

Cada empresa que estudiamos siguió una travesía sorprendentemente similar, pasando por cuatro etapas distintivas. Saltarse una etapa podría acelerar el proceso, pero al final impedirá que la organización cuente con los fundamentos sólidos que necesita para construir una duradera mentalidad centrada en el cliente. Al entender la travesía, los ejecutivos serán capaces de anticipar los desafíos e invertir los recursos organizacionales (incluyendo su propio tiempo) en las actividades que más importan, evitando así medidas de altos costos y bajos retornos que han afectado a tantas empresas.

## ETAPA 1 Coordinación comunal

La travesía comienza con la creación de un depósito centralizado de información sobre el cliente, el que registra cada interacción que el cliente tiene con la empresa. Crear este depósito es un proceso de dos pasos. Primero, hay que reunir y estandarizar en un fondo común la información obtenida de todos los puntos de encuentro entre el cliente y la empresa. Segundo, hay que organizar esta información por cliente. Es decir, la unidad fundamental de análisis es el cliente, y no una cuenta, una compra, un producto o una ubicación.

La definición de qué constituye un cliente no siempre es obvia. En Continental Airlines, por ejemplo, los clientes pueden ser definidos como agentes de viajes, corporaciones o consumidores. Para una compañía farmacéutica que introduce un nuevo medicamento prescrito para niños, el cliente podría ser el médico, los padres y sus hijos o las empresas de seguro. Por eso, las empresas tal vez tengan que gestionar y recopilar las interacciones de varios clientes interrelacionados.

Reunir, estandarizar y organizar la información sobre el cliente que llega desde toda la organización requiere el establecimiento de una infraestructura de coordinación. El nivel de coordinación en esta etapa puede ser sustancial, pero no es necesariamente complicado. Nosotros lo llamamos coordinación comunal. Las unidades organizacionales no necesitan contactarse entre ellas. En vez de ello, cada grupo contribuye individualmente su información al fondo comunal y después lo utiliza a medida que lo necesite. En las empresas que estudiamos, suele ser una entidad neutra como TI la que controla y supervisa este proceso. Hay dos razones para ello. Primero, los empleados de una entidad neutra como TI tienen las destrezas técnicas para normalizar y limpiar la información que entra al depósito común. Segundo, y más importante aún, esos equipos tienden a estar libres de sesgos operacionales. A diferencia de ventas, marketing u otros grupos que crean y usan información sobre el cliente, las entidades neutras no se preocupan del valor de la información; sólo se preocupan de que sea precisa, limpia y fácilmente accesible. Pero para apropiarse de este proceso, los empleados de la entidad neutra deben poseer una mezcla de habilidades únicas: deben entender las necesidades tecnológicas y de negocios de todos los distintos grupos que dependen de la información sobre el cliente para tomar decisiones clave. En muchas empresas, ese talento no suele encontrarse con mucha frecuencia.

El concepto de información comunal es relativamente simple, pero requiere de una inversión sustancial, tanto en tiempo como en tecnología, para que sea útil. Por supuesto que existe el desafío de superar los obstáculos políticos, ya que la gente se suele resistir a compartir información, y aún más, a perder poder sobre ella. Pero en esta etapa de la travesía es sencillamente el enorme volumen de información sobre el cliente lo que lleva a que el proceso de recopilación sea tan largo. En Continental demoró más de cuatro años. Para empezar, tomó entre seis y nueve meses limpiar y agregar de manera apropiada toda la información que iba llegando desde finanzas, marketing, operaciones y otras unidades. Como suele suceder, muchas veces el diablo estaba en los detalles. A veces la información se captaba como día/mes/año y otras veces como mes/día/año. Había que identificarse y corregirse esas discrepancias, muchas veces de forma manual.

La necesidad de captar la información en su nivel granular es otra razón que explica por qué este proceso toma tanto tiempo. Las bases de datos de Continental incluyen ni-

veles tan finos de detalle como la preferencia de asientos de un cliente; los métodos que más usa para hacer una reserva; cuántas veces sus vuelos han salido a tiempo; cuántas veces fueron cancelados, y si alguna vez perdió su equipaje.

Si la tarea es onerosa, la recompensa es alta: la meta de reunir una información tan completa es que Continental ya no necesita saber por anticipado qué preguntas de negocios querrá hacer. El depósito contiene el potencial de responder a prácticamente todas las preguntas.

La recolección de los datos tomó aún más tiempo en Harrah's Entertainment: seis años. Harrah's tuvo que revisar sus sistemas de gestión de la información sobre el cliente que funcionaban en sus establecimientos esparcidos a lo largo de Estados Unidos. Cuando comenzó este proceso en 1991, la competencia en la industria del juego era local. Los casinos en Las Vegas competían con rivales en la misma ciudad, realizando reformas cada vez más caras para ganarse los clientes de los casinos vecinos. Pero estudios iniciales, que fueron confirmados por los datos recolectados, indicaban que los consumidores realmente no escogían los casinos sobre esa base. Lo que de verdad querían era ser reconocidos y recompensados al visitar casinos Harrah's en otros mercados. Así que la empresa se alejó de su estrategia de centrarse en los competidores, para girar hacia una que estandarizaba y mejoraba la experiencia del cliente en todos sus establecimientos, creando de paso una marca nacional (para una descripción detallada de la base de datos de Harrah's, vea el artículo de Gary Loveman "Hay diamantes en la mina de datos", publicado en **HBR** de mayo de 2003). Crear una mirada única de los clientes es valioso en sí mismo: genera oportunidades para ventas cruzadas, revela errores manifiestos en el servicio al cliente y puede señalar eficiencias que reducen los costos. Aún más importante, la consolidación allana el camino hacia las dos siguientes etapas en busca del foco en el cliente, y lo hace de dos maneras.

Primero, a medida que unidades de negocios o funcionales son forzadas a compartir información, las empresas comienzan a experimentar un giro de mentalidad. Los empleados en una unidad aprenden a reconocer que "sus" clientes son activos compartidos y valiosos para otras unidades. Este nivel de coordinación mínimo coloca los fundamentos para los mayores niveles de coordinación que vendrán más adelante.

Segundo, el depósito central de información sobre el cliente sirve de base para las siguientes etapas. A mediados de los años 90, Continental tenía 35 a 40 bases de datos domésticas, y unas 50 internacionales. Un poco más de la mitad estaba dedicada a información sobre el cliente, pero casi todas albergaban algunos datos importantes sobre los clientes. Ahora tiene dos bases de datos: una para modelos y análisis de clientes, y otra para datos operacionales. Antes, los distintos depósitos de información muchas veces generaban respuestas diferentes para las mismas preguntas. Por ejemplo, no existía consenso en la empresa acerca de quiénes eran los clientes más valiosos. La respuesta variaba

según si uno miraba a millas voladas o precio del ticket pagado. Ahora no existe ambigüedad: tanto las millas como el precio son tomadas en cuenta.

## ETAPA 2

### Coordinación serial

En la segunda etapa, las empresas van más allá de ensamblar información sobre el cliente para obtener inferencias a partir de ésta. La coordinación se vuelve un poco más compleja, ya que ésta se expande para incluir la secuencia de tareas desempeñadas por ciertas unidades funcionales, de manera que la información pueda ser analizada y su conocimiento resultante, compartido por toda la organización. Denominamos este tipo de arquitectura de coordinación como *coordinación serial*. La secuencia suele comenzar cuando los datos recopilados en la primera etapa pasan a expertos en análisis (que suelen estar en marketing o en una unidad propia). Ellos analizan la información y luego traspasan los resultados a los usuarios en las unidades de negocios. Estos, a su vez, identifican cómo aplicarlos bien en sus esfuerzos de marketing, basándose en sus conocimientos sobre los mercados locales. El traspaso de una unidad a otra no siempre se da de manera espontánea; alguna unidad tal vez deba asumir un papel de liderazgo para asegurarse de que se cumpla con la secuencia entera de pasos y de que exista una coordinación adecuada.

En algunas organizaciones, la información se emplea más allá de las actividades de ventas y de marketing, para analizar y mejorar una amplia gama de operaciones de la empresa. Continental, por ejemplo, fue capaz de utilizar su información sobre el cliente para configurar de manera más eficiente su red de vuelos. Con anterioridad, la aerolínea sólo podía analizar la rentabilidad de cada ruta al obtener el número de pasajeros de cada vuelo y el precio promedio que habían pagado. No sabía si esos pasajeros iban o venían o qué rutas habían volado previamente. Ahora, con los datos reunidos de todas sus unidades, los equipos de optimización de rutas pueden examinar los ingresos totales generados por cada pasajero y sus patrones de viaje. Visto bajo esa luz, un vuelo que antes se consideraba poco rentable –y, por lo tanto, candidato a ser eliminado– puede resultar ser una conexión clave entre aeropuertos usada por un grupo sustancial de clientes altamente rentables. Es decir, ahora Continental puede maximizar la rentabilidad de toda su red de vuelos, en lugar de la de cada segmento individual.

Se requiere de una importante coordinación para aprender a usar los datos comunales de esta manera. Son los empleados en los grupos de planificación y programación de Continental los que gestionan el proceso general para asegurar que la coordinación serial efectivamente se dé. Cuando comenzaron su análisis, los miembros del grupo se dieron cuenta de que necesitaban más aportes de varias áreas de la empresa, incluyendo a operaciones, ventas, mar-

keting, finanzas y la gente de tarifas. Se aproximaron a cada uno por separado para obtener sus aportes sobre el análisis de la red de vuelos. El grupo de operaciones proveyó información sobre cómo cambios de itinerarios afectarían la forma en que los aviones son atendidos. La gente de tarifas agregó información sobre cómo cambios en los precios de los tickets podrían influenciar las opciones de los clientes. Después, el área de ventas evaluó qué canales eran los mejores para la oferta. Marketing planificó el lanzamiento de nuevos segmentos de vuelos. Y, por último, finanzas se aseguró de que los activos de la empresa fueran utilizados de la mejor manera.

El Royal Bank of Canada obtuvo beneficios similares al reunir sus datos. En una ocasión, RBC estaba examinando la eficacia de una oferta de servicios particular. El paquete combinaba una cuenta corriente, tarjeta de crédito y otros servicios como la posibilidad de pagar las cuentas a través de cajero automático. Era popular, pero el equipo de análisis descubrió que cerca de 60% de estos paquetes no eran rentables. Antes, ese hallazgo hubiese forzado al banco a discontinuar un producto que gustaba a los clientes, o a elevar las comisiones, lo que hubiera solucionado el problema del banco, pero no el de los clientes. Sin embargo, gracias a sus datos de transacciones la empresa pudo llegar al origen del problema: el proceso de pago de cuentas a través de los cajeros automáticos no estaba automatizado. Los empleados bancarios debían recoger los sobres insertados en las máquinas y realizar las transacciones a mano.

La coordinación serial fue supervisada por el grupo de marketing y estrategia, que inició el proyecto. El grupo analítico proveyó el análisis, el grupo de gestión de productos volvió a evaluar el contenido y precio del paquete de productos, y el grupo de finanzas estudió el impacto de distintas opciones sobre el desempeño de la empresa. Al final, al considerar el aporte de todos, el banco mantuvo las mismas comisiones, pero agregó servicios telefónicos y online de bajos costos al paquete original. Por voluntad propia, clientes contentos comenzaron a usar estas opciones convenientes. Un año después, 90% de estos paquetes era rentable.

La coordinación serial no es espontánea y está llena de obstáculos. Los roles y estructuras tradicionales crean barreras naturales para la diseminación de la información o para las lecciones aprendidas a lo largo de la empresa. Una de las barreras más importantes puede ser la falta de confianza entre el grupo que recopila la información, los expertos en análisis que la manejan y aquellos que la tienen que aplicar.

La mejor manera de superar estos obstáculos y de construir confianza es mostrar éxitos tempranos. Cuando RBC comenzó a usar la información sobre los clientes para dirigir de manera más precisa las actividades de ventas, el equipo centralizado de análisis comenzó a crear listas mucho más cortas de clientes que la gente en las sucursales podía contactar para nuevas ofertas. Al comienzo estaban compren-

## Entender la travesía hacia el foco en el cliente

|                                         | ETAPA 1<br><b>Coordinación comunal</b>                                                                         | ETAPA 2<br><b>Coordinación serial</b>                                                                                           | ETAPA 3<br><b>Coordinación simbiótica</b>                                                                                                               | ETAPA 4<br><b>Coordinación integral</b>                                                                                |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo organizacional primario</b> | recopilación de información                                                                                    | obtener conocimientos sobre el cliente a partir de su conducta en el pasado                                                     | desarrollar un entendimiento de una probable conducta futura                                                                                            | respuesta en tiempo real a las necesidades del cliente                                                                 |
| <b>Exigencias de coordinación</b>       | coordinación comunal entre el dueño neutral de la información y las fuentes de la información sobre el cliente | coordinación serial entre un recopilador neutral de la información, expertos en análisis y las funciones en la primera línea    | coordinación simbiótica entre el recopilador neutral de la información, expertos en análisis y las funciones en la primera línea                        | coordinación integral entre todos los empleados de la empresa, atravesando fronteras divisionales, geográficas u otras |
| <b>Ubicación del liderazgo</b>          | líderes de la estrategia corporativa y tecnología de la información                                            | líderes de la estrategia corporativa, la entidad neutra que recopila la información (como TI), expertos en análisis y marketing | líderes corporativos, gerentes de segmentos de clientes y/o pivotes que mueven la información de manera vertical y horizontal dentro de la organización | líderes corporativos e integradores que cruzan los negocios de la empresa                                              |

siblemente escépticos ante ese esfuerzo, ya que en vez de recibir los usuales 300 nombres, sólo recibían 20 nombres, por lo que dudaban en usar esas listas cortas. Pero pronto reconocieron que las nuevas listas producían tasas de respuesta mucho mejores. Eso les dio mucha más confianza en el equipo de análisis.

Los que lideran los esfuerzos de coordinación deben diseñar con cuidado las tareas de esta etapa y deben poner en su lugar los vínculos entre las unidades de manera tal de minimizar el conflicto. Por ejemplo, cuando el equipo centralizado de análisis del proveedor de telecomunicaciones SBC desarrolla un modelo para evaluar, digamos, la rentabilidad de un cliente determinado o patrones de uso, el modelo es transferido al departamento de IT que lo usa para generar un puntaje por cada cliente en esos indicadores. El puntaje después se traspasa a marketing, que lo usa para determinar a qué clientes dirigirse con campañas promocionales. Al final, para medir el éxito, otro grupo mira cuántos ingresos generó cada campaña. Al traspasar al menos una vez al mes de manera estructurada la información de una unidad a otra, la coordinación entre las unidades se vuelve cada vez más fluida.

La segunda etapa en esta búsqueda por el foco en el

cliente suele revelar brechas críticas en las habilidades de los empleados. Mucha gente no está acostumbrada a tener que trabajar con tanta información sobre los clientes. Muchas veces, los que tienen destrezas estadísticas carecen de inteligencia para los negocios; los que tienen conocimientos operacionales no se sienten cómodos analizando datos. Es difícil encontrar a gente “bilingüe”. John Boushy, vicepresidente senior, director de integración y responsable de la bodega de datos sobre el cliente de Harrah’s, recuerda haberle dicho a su CEO: “Siento que construimos un F-16 y que tenemos pilotos de bimotores para volarlo, y lo que más me preocupa es que, sin querer, lo van a estrellar y quemar o, lo que es peor, que van a activar un misil y derrumbar un avión amigo”.

En general, vimos que las empresas con mejores prácticas centralizan sus capacidades analíticas, ya que no es posible o práctico contratar a doctorados en estadísticas para cada unidad de la empresa. Con la llegada del director de operaciones Gary Loveman en 1998, Harrah’s creó un equipo central de análisis de marketing cuya tarea era interactuar con los casinos y asegurarse de que todos usaran de manera eficaz los datos sobre los clientes. Este arreglo no acomodaba a todo el mundo, por lo que hubo algo de rotación.



## ETAPA 3

### Coordinación simbiótica

La tercera etapa es un salto en términos de complejidad y necesidad de coordinación. Aquí se requiere girar el foco desde el análisis de interacciones pasadas de los clientes, hacia la anticipación e incluso configuración del futuro. Las empresas comienzan a preguntar cosas como: ¿Qué clientes podrían pasarse a un competidor? ¿Cuáles podrían comprar un nuevo producto o servicio en el futuro? ¿Cuáles suponen un riesgo de crédito inaceptable? Tratar estas cuestiones requiere que las organizaciones se aparten del flujo unidireccional que caracterizó la etapa previa, para moverse hacia una etapa dinámica que llamamos coordinación simbiótica: la información y las decisiones fluyen de un lado para el otro entre la unidad central de análisis, unidades operacionales, de marketing, de ventas y otras; e incluso lateralmente entre las unidades de la organización.

En esta etapa, las empresas adoptan un proceso experimental que consta de cuatro conjuntos separados de actividades: crear modelos para predecir la conducta del cliente; experimentar con varias intervenciones para alterar la conducta del cliente; medir los resultados de estas intervenciones, y usar feedback de la primera línea para mejorar los modelos y las campañas que se basan en éstos. De una manera verdaderamente científica, las empresas muchas veces usan un grupo de control para comparar a aquellos clientes que fueron intervenidos con otros que no lo fueron. Al alterar repetidamente los experimentos y medir con cuidado sus resultados, con el tiempo las empresas aprenden cuáles son las alternativas con el mayor impacto sobre la conducta del cliente.

SBC, por ejemplo, quiso reducir el número de clientes que pudiera desertar a la competencia. Usando el análisis realizado en la segunda etapa, SBC creó varios modelos de deserción para predecir la probabilidad de que un individuo se cambiara a otro proveedor de telecomunicaciones. Después desarrolló y experimentó con varias intervenciones de marketing diseñadas para retener a esos clientes en riesgo. En un momento, la empresa descubrió que la gente suscrita a su servicio DSL SBC Yahoo! tenía una probabilidad mucho menor de cambiarse de la telefonía local de SBC a otro proveedor. Usando modelos de propensión a comprar generados a partir de su depósito de información, SBC identificó a clientes con una mayor probabilidad de adquirir el servicio DSL. Esto a su vez permitió a los gerentes de producto identificar y dirigirse sólo a aquellos individuos que serían rentables en un periodo de 12 meses. Sin incurrir en gastos importantes de marketing, en una sola campaña SBC fue capaz de contactar a sus potenciales suscriptores DSL más rentables.

En Continental, el grupo de análisis usa el feedback de los 49.000 empleados de la primera línea para desarrollar continuamente nuevas hipótesis e intervenciones que apuntan a retener y expandir la base de clientes de la empresa. El diálogo ocurre de manera formal en sesiones de

“think tank” y en encuentros de capacitación conducidos por un grupo de “embajadores” de marketing, los que están a cargo de aumentar el foco en el cliente de la empresa. En estas sesiones se reúnen los directores de vuelos, gerentes y sobrecargos nacionales e internacionales, para transmitir su experiencia de primera mano a los oficiales de entrenamiento corporativo. A su vez, el grupo centrado en el cliente devuelve esa información a los encargados de los modelos. Los modeladores entonces modifican y mejoran sus modelos de predicción, hipótesis e intervenciones. Así, en un caso la empresa testeó distintas respuestas a clientes que, de alguna manera, habían experimentado inconvenientes, como el atraso de un vuelo. A algunos clientes no se les envió nada (el grupo de control), otros recibieron una carta de disculpas del CEO, otros recibieron una carta y un cupón de vuelo, y otros recibieron una carta con un pase al salón VIP. Después se midieron los patrones de compra posteriores de cada grupo, y resultó que si bien todas las intervenciones eran beneficiosas, la carta por sí sola era tan efectiva como las otras y más costosas ofertas.

Los empleados en la primera línea también proporcionaron ideas con base en sus propias experiencias como pasajeros. Estos encuentros han sido muy exitosos, entregando más de 600 ideas de cómo usar la información sobre el cliente para mejorar el servicio. Una de éstas: añadir a la base de datos el conocimiento que la gente de los salones VIP tiene sobre los pasajeros frecuentes, tales como sus tragos favoritos.

Muchas empresas se quedan atrapadas en esta etapa, porque la coordinación simbiótica requiere que la gente en varias unidades sin relación directa formal, interactúe de manera espontánea y poco sistemática en un dar y recibir. El trabajo no se traspasa de forma serial de un grupo a otro, sino que la gente aprende junta en tiempo real. Lograr esto suele exigir algunos cambios estructurales mayores. Muchas empresas adoptan uno de dos enfoques para crear los vínculos necesarios: reorganizan toda la compañía en torno a segmentos de clientes que atraviesan las fronteras geográficas, de productos y tecnológicas; o agregan nuevas unidades organizacionales cuya labor es asegurar la coordinación entre equipos centralizados de TI y análisis y la gente en la primera línea. De cualquier manera es un trabajo enorme.

Royal Bank of Canada escogió el primer enfoque. Antes el banco estaba estructurado en torno a productos; los empleados atendían a clientes de “hipotecas” o de “depósitos”, en vez de clientes de “RBC”. Ahora la empresa se estructura en torno a tres segmentos de clientes: premium, estándar y fundacionales, y cada cual atraviesa todas las líneas de productos. Para preservar cierto nivel de rendición de cuentas en el área de ventas, RBC creó una estructura de matriz, colocando los segmentos de productos sobre los segmentos de clientes, en vez de eliminar de una vez los segmentos de productos. Como era de esperar, la estructura matricial generó algunas tensiones entre los grupos de clientes y los de productos. Los empleados centrados en los productos se

interesan por vender sus propias ofertas; los que se centran en el cliente son recompensados por maximizar el valor de todos los clientes para la organización como un todo. Para evitar confusiones, los líderes de RBC han explicitado que los empleados del segmento de clientes tienen la palabra final en todas las decisiones presupuestarias relacionadas con los clientes que tengan los equipos de productos.

Para realizar cambios tan dramáticos se necesitan paciencia y tiempo. Tras iniciar la travesía del foco en el cliente, el vicepresidente de RBC Banking, Jim Rager, esperó casi cinco años antes de emprender esta reorganización. Para que el cambio fuese más digerible, quiso que los empleados vieran primero algunos éxitos tempranos con el nuevo enfoque centrado en el cliente.

Harrah's optó por el otro camino. Creó un equipo central de liderazgo en marketing y un grupo de análisis a cargo de construir capacidades de aprendizaje científico. Después responsabilizó a los gerentes de casino por implementar en terreno estos métodos nuevos, con directrices que ofrecían "diversos grados de libertad". Bajo este sistema, el equipo central de liderazgo entrega a cada grupo regional de marketing una meta de desempeño específica para cada segmento de clientes. Pero también les entrega carta blanca para que tomen en cuenta sus conocimientos del mercado local a la hora de determinar cómo lograr el objetivo. La idea es fomentar una cultura de probar y aprender. Para asegurar una coordinación adecuada entre los grupos, la empresa creó una nueva estructura de divisiones organizada geográficamente: Este, Centro y Oeste. Cada director de división actúa como pivote, transmitiendo la estrategia y directrices a los casinos individuales y reportando de regreso al equipo de liderazgo para informar sobre el desempeño y problemas de la primera línea. También ayudó que el director de operaciones Gary Loveman fuese al mismo tiempo el director de marketing. El hecho de que los equipos de marketing y operaciones reportaran a la misma persona mejoró las conexiones. También SBC creó un nuevo grupo de marketing que atraviesa unidades geográficas y unidades. Reestructurar la empresa por segmentos de clientes era prohibitivamente caro, porque la empresa opera desde muchísimos lugares, por lo que los empleados hubiesen gastado demasiado tiempo en viajes para lograr la coordinación simbiótica.

## ETAPA 4

### Coordinación integral

En la etapa de la coordinación integral las empresas ponen foco en llevar el recién adquirido entendimiento sofisticado sobre sus clientes al presente, incorporando ese entendimiento a todas sus operaciones diarias. Las empresas empiezan a moverse más allá de iniciativas separadas y formales, para incorporar el foco en el cliente a los valores informales y conducta diaria de todos los empleados. El foco en el cliente comienza a definir a la organización e impregnar todos sus aspectos. Por poner un ejemplo, una azafata

de Continental se acercó a un pasajero y se disculpó por un atraso en un vuelo que éste había sufrido 16 horas antes.

Mientras en las etapas anteriores el motor principal de las iniciativas centradas en el cliente eran los grupos de marketing, TI y análisis, ahora las actividades se extienden hacia la línea organizacional, en la que los empleados cuentan con la autonomía y flexibilidad necesaria para centrarse en el cliente en prácticamente todos los aspectos. Continental, por ejemplo, les permite a casi todos los empleados el acceso a la información sobre el cliente, y también les provee llegada a los expertos que les pueden ayudar a analizar y usarla. La directora de tecnología, Anne-Marie Reynolds, hace notar que su departamento dedica casi la mitad del tiempo a ayudar a los empleados a acceder y entender la información sobre el cliente.

En esta etapa las empresas coordinan actividades clave a lo largo de fronteras verticales y horizontales, las que en la mayoría de los casos le resultan irrelevantes al cliente. A esto llamamos coordinación integral. Las empresas pueden construir revestimientos informales que trasciendan las fronteras organizacionales, reuniendo en centros de excelencia a gente con una pasión por alguna particular actividad centrada en el cliente. En RBC, por ejemplo, un comité directivo de data warehouse, junto a representantes de todas las líneas de negocios del banco, establece las prioridades y el orden en el que proyectos relacionados con la información sobre el cliente serán financiados. Con ello asegura que esos proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos generales y que los roles y estructuras corporativos existentes no impidan la transferencia de aprendizaje.

Harrah's ha creado organizaciones similares para marketing, tecnología y operaciones. El consejo de marketing, que preside Loveman, que ahora es el CEO, incluye al equipo central de liderazgo, representantes de tecnología y a los líderes de cada división. El área de marketing presenta ideas a este grupo para obtener su feedback, involucrando de esta manera a toda la empresa en la generación de ideas y en el compromiso de volverse más centrado en el cliente.

Cuando el foco en el cliente se institucionaliza de esta manera, la tecnología no sólo puede apoyar, sino incluso automatizar las decisiones. En Harrah's, por ejemplo, la tecnología ayuda a los empleados a asignar de manera más productiva su recurso más escaso: las habitaciones de hotel, que tienen una tasa de ocupación de 95% durante todo el año. Los clientes gastan más cuando se quedan en el hotel, en comparación con sólo visitar el casino, de manera que Harrah's quiere ser capaz de asegurar habitaciones para sus clientes con mayor potencial. Un nuevo sistema que sobrepone indicadores de rentabilidad del cliente con predicciones de ocupación hotelera ayuda a que los empleados reserven habitaciones de formas que optimizan dinámicamente la rentabilidad. Clientes muy rentables podrían recibir habitaciones gratis, mientras que a clientes no rentables se les cobrarían las tarifas más altas. El resultado de este y otros programas centrados en el cliente ha sido sobresaliente. Las



utilidades por habitación disponible aumentaron 30% entre 1999 y 2003. Ello equivale a más de US\$ 20 millones de utilidades adicionales al año, pese a un aumento importante en los costos a medida que el número de habitaciones de la red se ha expandido.

La coordinación integral es un proceso continuo que necesita ser revitalizado constantemente. SBC realiza ejercicios de entrenamiento a gran escala para que el foco en el cliente sea lo que todos los empleados tengan en mente. Su departamento de marketing, que está integrado por 1.200 personas y que produjo 1.700 campañas en 2002, les ofrece a sus empleados programas como "Introducción a la generación de listas de campañas" o "Introducción al retorno sobre la inversión en las campañas". Incluso Harrah's, que es una empresa muy celebrada por el uso que le da a su información sobre el cliente, reconoció en 2003 que, debido a una rotación natural, el conjunto de habilidades centradas en el cliente que necesitaba no necesariamente estaba presente o se entendía en toda la organización. A fines de ese año lanzó un programa de capacitación de marketing en toda la empresa que entrenó a jefes y directores de esa área y a ejecutivos de finanzas de cada casino. En total, más de 100 dirigentes pasaron por ese entrenamiento en 2004. El año pasado Harrah's también gastó más dinero en inversiones relacionadas con TI en marketing que nunca antes. David Norton, el vicepresidente senior de marketing relacional, explica: "Ahora nos estamos extendiendo a las ramas más altas del árbol, por lo que se volverá cada vez más difícil. Pero como tuvimos tanto éxito, existe un gran deseo por invertir más y crear una diferenciación aún mayor entre nosotros y nuestros competidores".

Si bien las empresas pueden y deben distinguir entre clientes más y menos rentables, no deberían olvidar que clientes de menos valor pueden volverse más rentables con el tiempo. De hecho, muy pocas de las empresas que estudiamos intentaron liberarse de clientes de menos valor. En vez de ello, observamos que intentaron entender esos segmentos de clientes e identificar rasgos rentables en clientes en apariencia poco rentables. Por ejemplo, el programa de Recompensa Total de Harrah's reconoce a la gente por su valor anual. Por eso, personas que gastan menos pero de manera constante, pueden aspirar a las mismas ventajas que disfrutaban los grandes gastadores, por ejemplo, filas más cortas en los restaurantes. En 2003 la empresa modificó su programa, permitiendo que los clientes pudieran acumular sus puntos de un año a otro, lo que permite tratarlos según su verdadero valor de largo plazo.

En SBC, la filosofía del Small Business Group es que cualquier cosa que puede funcionar en General Motors, también podría funcionar para empresas pequeñas. Como explica Cathy Coughlin, presidenta de los servicios de comunicación de la empresa: "Quieren el mismo ahorro, quieren saber si se ha introducido un nuevo producto que los pudiera beneficiar".

Los desafíos en esta etapa son gigantescos, sobre todo

porque la coordinación integral requiere de un gran cambio de actitud en muchos empleados. Cuando comenzó esta etapa, Royal Bank of Canada descubrió que algunos de sus empleados de productos sólo apoyaban en apariencia el enfoque de centrarse en el cliente, pero que trabajaban de un modo que socavaba la nueva estrategia. El vicepresidente senior de desarrollo de negocios de Harrah's, Rich Mirman, dice: "Llamamos a jugar, pero (las personas de) los casinos individuales vuelven y dicen, 'eso no es pertinente para nuestro mercado'. Y de pronto, uno está gastando 25% de su tiempo tratando que la gente participe del partido".

De manera similar, la división de tarjetas de crédito de RBC, que siempre había operado como un grupo aparte, concordó en principio con el enfoque en el cliente, pero continuó con sus actividades independientes de marketing. El grupo sólo dio un giro después de hacer su propio análisis y descubrir que, tal como abogaba la estrategia de foco en el cliente, los actuales clientes del banco eran mucho más proclives a agregar servicios de tarjetas de crédito que personas que no eran clientes. Aún hasta hoy, no todos los empleados de RBC usan el depósito centralizado de información sobre el cliente, y el banco reconoce que probablemente nunca verá una adopción del 100%. Aun así, la estrategia ha tenido un gran impacto sobre el negocio.

Los cambios de actitud no se pueden forzar. A los empleados sólo se les puede dar un empujón, presionarlos, convencerlos y proveerles incentivos. Sólo en 2004, Harrah's invirtió US\$ 40 millones para premiar a aquellos empleados que, según sus jefes, habían entregado un sobresaliente servicio al cliente. Y después de cambiar su estructura de incentivos y proveer una capacitación acabada, Harrah's demostró la seriedad con que enfrentaba el foco en el cliente al despedir a los que recalcitrantemente se seguían resistiendo. El resultado de esos esfuerzos fue que la empresa aumentó su participación en el gasto de juego del cliente de 36% en 1998 a 43% en 2003. SBC y Royal Bank of Canada también tuvieron que cambiar su estructura de incentivos, para no sólo premiar las ventas, sino fomentar la cooperación entre las unidades y la conducta centrada en el cliente.

•••

Se ha escrito y dicho mucho acerca de la gestión de relaciones con el cliente. Las empresas han invertido una enorme cantidad de dinero en ello, pero en muchos casos el gasto no ha sido recompensado. Ello porque el acercamiento al cliente no es un asunto de construir sistemas de tecnología de la información. Es una travesía de aprendizaje, una que se despliega en cuatro etapas, cada una con sus propios obstáculos y requerimientos para que la gente y las unidades se coordinen de modos cada vez más sofisticados. Las empresas que reconocen esto invertirán su presupuesto de gestión de clientes de manera mucho más sabia y verán que sus esfuerzos de centrarse en el cliente harán que sus ingresos aumenten. ▢

Reimpresión R0504F-E