

LIDERAZGO CENTRADO EN EL CLIENTE

Por Luis Suárez, ex presidente de PepsiCo Beverages para América Latina y Europa.
www.uppeople-int.com

ENFOQUE // En el actual contexto, uno de los temas centrales del liderazgo es ejercerlo teniendo siempre al cliente en el centro de la estrategia. El expresidente para Latinoamérica y Europa de PepsiCo Beverages brinda su opinión al respecto.

En setiembre de 2007 fui invitado por Paul Russell –un amigo muy querido, ex PepsiCo– para conocer Googleplex, el campus de la sede de esta increíble corporación tecnológica localizada en Silicon Valley. Paul era el director de Aprendizaje & Desarrollo de Líderes de Google, tal como lo había sido en PepsiCo. Como presente le llevé un libro con fotos de hermosos lugares turísticos del Perú, que me proporcionó mi amigo de la infancia José Koechlin, dueño y fundador de la cadena de hoteles Inkaterrea.

A Paul le gustó tanto el libro que tiempo más tarde decidió viajar a Perú con su esposa y conocer la belleza de nuestra tierra. Quedó extasiado con el viaje, no solo por los increíbles lugares sino también por las experiencias vividas en Inkaterrea, una empresa peruana de clase mundial.

EXPERIENCIA MEMORABLE

Hace unos meses, Paul me escribió y me dijo que no podía olvidar los increíbles y emocionantes momentos que pasó cuando se alojó en los hoteles Inkaterrea. Me comentó: «Algunos amigos y yo estábamos en videollamada y surgió el tema de cuál fue tu mejor viaje. ¡Te alegrará saber que mi respuesta fue Perú!». Como dice Jeff Bezos, fundador y dueño de Amazon: si construyes una gran experiencia, los clientes la contarán. El «boca a boca» es la más poderosa publicidad.

La «experiencia del cliente» es la ventaja competitiva que las empresas deben priorizar, especialmente en la nueva era de ventas por Internet y de *delivery*. Cada vez será más importante la forma en que tratemos y cumplamos con los clientes, lo que hará la diferencia respecto de los competidores. Los clientes ya no comparan sus experiencias de compra con otras del mismo rubro, sino con las mejores de cualquier rubro; es decir, las mejores que hayan tenido.

Las mejores empresas tienen líderes que crean y promueven culturas centradas en el cliente, donde cada una de las personas que laboran están obsesionadas con proporcionar, en todos los puntos de contacto, la misma mística de brindar una experiencia «¡Wow! Inolvidable».

DESDE AFUERA HACIA ADENTRO

Otro ejemplo del poder de una empresa «centrada en el cliente», con una actitud de comprender las inquietudes y necesidades de sus consumidores y resolverlas, lo viví en 2018, cuando asesoraba a Gerard van den Heuvel, CEO de DP World Perú, propiedad de una de las más grandes empresas del mundo especializadas en gestión de servicios portuarios y concesionaria del muelle sur en el puerto del Callao.

Él tuvo una «visión transformadora del negocio» y decidió dar un salto estratégico, al complementarla con la adquisición de una empresa de logística. Esta adquisición abrió una excelente oportunidad para explotar los servicios de valor agregado del rubro:



ofrecerían a sus clientes soluciones integradas de cadena de suministro de carga «puerta a puerta», que van desde la recolección de los productos hasta los servicios de almacenamiento temporal y transporte marítimo y de entrega.

Como parte de mi labor de asesoría, Gerard me encargó realizar un estudio de mercado para enfrentar el gran desafío de transmitir la «cultura centrada en el cliente» de la unidad portuaria a la nueva unidad logística, que parecía carecer de las competencias necesarias, así como de buenas relaciones con los clientes; a menudo vendía a precios bajos para cerrar sus ventas.

Gerard estaba convencido de que necesitaba cambiar el «cómo se hacen las cosas» en la unidad logística para mejorar drásticamente la experiencia del cliente.

VISITAS A LOS CLIENTES

Durante el estudio hice visitas personales a los clientes, para conocer cómo veían ellos a la empresa y recoger sus sugerencias para mejorar los servicios. El director comercial de la compañía participó de estas visitas para escuchar de primera mano a los clientes.

La empresa logística estaba organizada en varias áreas funcionales: operaciones, ventas, servicio al cliente, transporte y almacenes. Los clientes hablaban directamente con cada área para resolver sus problemas, lo que a menudo provocaba duplicaciones y reprocesos. Pero muchas veces no se comunicaban de manera óptima entre las áreas, por lo que la resolución de las disconformidades del cliente tomaba mucho tiempo.

Sucedía lo que ocurre en la mayoría de las empresas alrededor del mundo, que usualmente se organizan «desde adentro hacia afuera», según las necesidades de sus funciones, y no según las necesidades de los clientes.

Durante una visita a un cliente en Ica, que era uno de los mayores exportadores agrícolas, le pregunté cuál era el mejor contacto logístico con la empresa y por qué. Su respuesta fue inmediata; habló de una señora del área comercial cuya característica más importante era que brindaba todo tipo de soluciones, de manera rápida y sin burocracia.

Mientras hablábamos con los clientes, encontramos también que muchos estaban enojados debido a la falta de comunicación y comprensión de sus necesidades.

LOS RESULTADOS

Como resultado del estudio, Gerard reorganizó la empresa logística. Se integraron las funciones de forma alineada y se estableció una comunicación permanente, definiendo que el área de «atención al cliente» sería la única que canalizaría cualquier contacto con los clientes, de forma personalizada.

Además, se implementó un sencillo sistema de encuestas permanentes, para verificar la opinión de los clientes sobre la experiencia que tenían con la empresa. También, por primera vez en DP World mundial, la empresa en Perú tuvo la iniciativa de certificarse como uno de los «mejores lugares para trabajar», que ahora se ha hecho una norma deseada para todas sus operaciones en el mundo.

Todo esto se logró replanteando el negocio original, al organizar la empresa logística «desde afuera hacia adentro», pensando siempre primero en lo que necesitan los clientes. Fruto de la nueva estrategia, «centrada en el cliente», la empresa pudo conquistar más clientes, aumentar sus volúmenes de carga y cobrar más por sus servicios, lo que impactó positivamente en sus utilidades operativas.

«Tienes que comenzar con la experiencia del cliente y trabajar hacia la tecnología, no al revés». Steve Jobs.

Experiencia emocional

Las mejores empresas del mundo ponen un gran énfasis en generar una cultura en la que toda la organización sabe que sus clientes deben sentir una «experiencia emocional» con la marca y la empresa, para así hagan compras reiteradas y se conviertan en defensores y promotores leales.

Pero entonces, ¿cuál es la diferencia entre servicio al cliente, atención al cliente y experiencia del cliente?

La primera, un buen servicio al cliente suele ser reactivo y está muchas veces relacionado con el «contacto» o la asistencia que se otorga a los clientes cuando ellos necesitan información o ayuda sobre el producto.

La segunda, la atención al cliente, implica específicamente la «relación» que el cliente tiene con nuestro producto, con nuestros vendedores, colaboradores y con nuestra marca.

Finalmente, la experiencia del cliente abarca toda la cadena de interacciones y contactos que tiene con nuestra marca, e incluye tanto el servicio como la atención. Refleja el «sentir» sobre nuestra empresa, sus marcas y sus productos. e incluye un vínculo emocional, físico y psicológico. El gran desafío de las empresas de hoy es que sus clientes digan «¡Wow!» después de haber vivido una experiencia con ellas.