



'MANAGEMENT' / ESTRATEGIA

La calidad proviene de la pasión por la excelencia y la escucha del cliente

Los directivos deben conocer exactamente qué es lo que valoran sus consumidores

JUANMA ROCA

Madrid. Si el cliente es el rey y "la calidad es el resultado de la suma del poder de las personas", como sentencia Subir Chowdhury en *El fabricante de helados* (Empresa Activa, 2006), la calidad consiste en pensar en el cliente y escucharlo en todo momento. En cierto modo, sentencia, la empresa debe caracterizarse por su empatía con el cliente para saber reconocer lo que demanda y ofrecerle un producto a la medida de sus gustos y preferencias.

"Es preciso que, por un momento, dejes de lado tus preocupaciones sobre cómo alcanzar la cuota de ventas o aumentar los beneficios y pienses en cuidar de las personas que son tus clientes. Las compañías que actúan así ganarán un dinero más que suficiente y se sentirán bien", afirma, porque "la calidad la define el cliente", y la empresa sólo sabrá, dice, cuál es esa definición escuchándolo.

Dicho de otro modo, la calidad, dice Chowdhury, "se refiere a escuchar a los clientes, enriquecer los productos y servicios que ofreces y optimizar la experiencia del cliente". Pero la escucha alcanza, en primer término, a los propios empleados: "Escuchar a tus clientes, tanto a los internos como a los externos. Averiguar qué necesitan, qué quieren. En los negocios, si no escuchas bien, tienes pocas posibilidades de hacer bien cualquier cosa que importe. Todas las empresas dicen que escuchan, pero pocas lo hacen". Ahora bien, precisa, escuchar es sólo el primer paso. La clave, a partir de ese momento, reside en ser capaz de vender ilusiones y una experiencia de compra genuina que vaya más allá del producto en sí.



La conocida marca de helados Haagen-Dazs ha construido un imperio gracias a la calidad de sus productos, entorno a los cuales los clientes viven una experiencia muy dulce.

Para el autor del libro, calidad y motivación son sinónimos. De hecho, asegura, sin la segunda es imposible alcanzar la primera. "La calidad no es un valor vago que se consiga sencillamente levantando el ánimo de los trabajadores. Primero, tienes que preguntarte qué funciona y qué no funciona, algo que ya estás haciendo. Y luego tienes que darles la clase de herramientas e incentivos que les permitan poner en práctica lo que funciona", apunta el autor.

A este respecto, Chowdhury precisa que la clave radica en crear una "cultura de la calidad" en el seno de la

Los empleados deben entender su trabajo como una diversión a la que se deben entregar en cuerpo y alma

empresa: "Convertir lo que hacéis cada día en algo que queréis hacer, algo que os encante hacer".

La motivación, insiste el investigador, es el centro de la calidad que desprende la compañía, por lo que el directivo que aspira a ofrecer un producto de calidad debe "conseguir que cualquier trabajo sea divertido y gratificante", siempre y cuando el líder les muestre "que están aportando algo".

Liberar talento e ideas

Por ello, insiste, los empleados deben motivarse unos a otros y, sobre todo, encontrar un entorno donde puedan liberar su talento y sus ideas. "Las grandes empresas se levantan sobre mil grandes ideas. Para conseguir las mejores ideas, hay que preguntar a los empleados. Saben más que nadie sobre lo que hacen cada día", precisa en

la obra Subir Chowdhury.

El autor destaca que la dirección debe permitir el riesgo en sus profesionales, a los que debe dejar la oportunidad de fracasar y de desarrollar esa "paranoia productiva", gracias a la cual, resume, se alcanza la "pasión por la perfección" y la excelencia. "Aunque es apasionante construir algo nuevo, no podremos mantener la excelencia a menos que encontremos la energía, la habilidad y la motivación para sostener esa excelencia—calidad—en todo lo que hacemos", afirma el consultor.

De hecho, insiste, "la única solución es hacer que la perfección forme parte de la misión de la empresa". A su juicio, aunque la calidad sea un intangible, "el precio de la mala calidad es tangible". "Te costará dinero y clientes y, finalmente, afectará al éxito de tu negocio", concluye.

La experiencia Starbucks y Haagen-Dazs

Chowdhury señala en su libro que el simple detalle de aumentar el número de cajas en un establecimiento para evitar las colas a la hora de pagar aumenta la posibilidad de compra de los clientes, para quienes el consumo se convierte en una experiencia, como cuando son atendidos por una eterna sonrisa.

La sonrisa es, de hecho, uno de los símbo-

los del éxito de Starbucks, la famosa cadena de cafés que arrasa incluso en aquellos lugares donde los cafés tienen una tradición histórica de muchos años. Los antiguos cafés son bonitos pero viejos, mientras que un establecimiento de Starbucks es moderno y vanguardista, aunque el producto que se consume en él no es nada diferente y el pre-

cio del café es cuatro o cinco veces más caro que un lugar tradicional. Pero en los establecimientos de Starbucks el ambiente que rodea al café es diferente e incluso el mobiliario está entre los productos en oferta. Las mesas, las sillas y las lámparas están catalogadas y disponibles para la venta. En definitiva, tomar un café en un local de

Starbucks es, según los expertos del marketing, una experiencia única.

La diferencia, de hecho, entre tomar un café en el clásico Café de l'Opera en Las Ramblas de Barcelona y tomarlo en un local de Starbucks es que la marca americana es, por un lado, nueva y, por otro, ofrece sugeridas experiencias diferentes al usuario.

Con una filosofía similar trabaja Haagen-Dazs, que ha basado su éxito en el exquisito en la calidad y en el cuidado con el que elabora sus helados, que se pueden degustar en cualquier época del año. Haagen-Dazs ha convertido la calidad en el centro de su negocio, revestido de una aura de experiencia más allá de la compra del producto.