

Introducción

El propósito de este libro es compartir una serie de reflexiones, consecuencia del análisis de situaciones frecuentes en el entorno corporativo, en las que el autor se ha visto envuelto a lo largo de su vida profesional.

La intención del autor es que los lectores se identifiquen con las situaciones recreadas. Tomen como referencia los antecedentes expuestos en este texto, para establecer sus propias consideraciones, pues las recetas tienen que ser individualizadas; cada cual tiene que personalizar su propia solución. Este libro está escrito para que el lector pueda dedicar poco más de una hora a su lectura, varias horas a su reflexión... y toda una vida a su aplicación.

En consecuencia, la principal motivación es que las reflexiones desprendidas de su lectura, deben producir efectos inmediatos. El primero, es la eliminación de la desesperación —como consecuencia de situaciones complejas—, que se mantienen sólo para aquellos que se sientan a esperar, o bien se dedican a actuar de forma frenética e irreflexiva.

La secuencia lógica de las conclusiones personales obtenidas, debe producir un cambio inmediato en la forma de trabajar; excluyendo la aplicación incorrecta del concepto ensayo-error, para introducirnos en el significado del paradigma reflexión-acierto.

En conclusión: debemos recapacitar sobre el hecho de que los aciertos producen felicidad. Además el acierto —si se produce a la primera—, genera tiempo libre que podrían destinar a desarrollar otras actividades personales.

Nuestro compromiso es generar ilusión; bien a partir de las reflexiones reflejadas en el libro, bien a través de las recetas personalizadas que obtendrán tras su lectura. Todos deben ser capaces de conseguir el éxito en su vida profesional, y reservar más tiempo para su vida privada.

Cada capítulo termina con ideas esenciales que se han ido manifestando en el desarrollo del mismo; en orden a facilitar una lectura rápida.

El comienzo del día

—¡Levántense ya, camastrones! —gritaba un popular locutor de radio cuando el radio-despertador se puso en funcionamiento. Eran las 7 de la mañana, y comenzaban las noticias. El auténtico desayuno de todo directivo o empresario, pues siempre hay que conocer el entorno donde hay que trabajar, para tomar así las decisiones que se ajusten a la auténtica realidad, y no las que corresponden a nuestra realidad subjetiva.

Las noticias animaban poco a hacer caso al popular locutor de radio, y casi daban ganas de enredarse de nuevo entre las sábanas, olvidándose de todo, tras apagar la alarma de un fuerte manotazo. Pero había que hacer el esfuerzo, pues seguro que merecería la pena.

Los contertulios hablaban de los datos económicos del mes, y de las previsiones. Ambos eran realmente duros: previsiones de caídas importantes en el PIB, bajada de la confianza empresarial, bajada del consumo, incremento del paro... —es decir, en definitiva, y como conclusión—, una tendencia a una reducción de mercado; menos clientes con capacidad de compra, y una competencia feroz para conseguir captar nuevos clientes.

Al final, eso es lo que realmente me animó a levantarme con optimismo. Además, había quedado para desayunar

con Álvaro: consejero delegado de una importante empresa a la que le había ido muy bien hasta hacía unos meses pero, de repente, había caído en picado... Como otras muchas entidades corporativas.

Cuando digo que eso despertó mi optimismo, es porque —precisamente en estas situaciones— es donde te encuentras con menos competencia real, pues unos se quedan atenazados y no hacen nada. Otros se vuelven locos y no paran de hacer cosas; pero sin orden ni concierto. Por tanto, este es el momento de aprovechar las grandes oportunidades que siempre brindan estas ocasiones. Son momentos donde el conocimiento de los clientes y el mercado, la reflexión, el análisis y la planificación dinámica, se convierten en grandes aliados.

En los momentos actuales, hay que reconocer una gran oportunidad adicional: la insatisfacción generalizada de los clientes. Hay que aprovecharla y convertirla en un aliado de primer nivel; eso representa un gran reto, y en ello reside el secreto del éxito. Así, me fui animando mientras me iba arreglando para ir a mi desayuno de trabajo.

Todas las empresas declaran su orientación al cliente, y crean unas expectativas que luego no cumplen. Generan un importante nivel de frustración y de insatisfacción en los clientes, que hay que aprovechar. Y yo sé cómo aprovecharlo; así que —reproduciendo el célebre tema de Serrat—: «Hoy puede ser un gran día».

Con estos pensamientos me miraba al espejo para ajustarme la corbata mientras intentaba imaginarme sobre qué querría hablar Álvaro conmigo, al quedar a desayunar en un hotel, en vez de quedar directamente en la oficina. No me cabía ninguna duda: el tema tendría que preocuparle mucho.

Conclusiones del observador

- Se ha producido un desplome del mercado, cuyo final será un nuevo redimensionamiento del mismo.
- Ante la caída de ventas, la primera reacción de muchas empresas es una actividad frenética para compensar el descenso en la demanda. Como los resultados no suelen ser buenos —súbitamente—, paran todo tipo de iniciativas y languidecen hasta su desaparición.
- La feroz competencia que se ha producido al centrarse todas las empresas en la captación de nuevos clientes de todo tipo, ha desviado el foco de atención clave: el servicio y atención a los clientes actuales de la empresa.
- Existe una gran insatisfacción generalizada en los clientes, debido a la gran diferencia entre las expectativas de servicio prometidas, y la percepción del servicio recibido.

El desayuno de trabajo

Salí de casa para dirigirme al desayuno que tenía concertado con Álvaro en uno de mis hoteles favoritos —por su encanto y discreción—. Tomé el coche en el garaje, y me dispuse a la batalla de la mañana, intentando defenderme de las agresiones de los conductores que llegan tarde al trabajo. Muchos olvidan que la forma de llegar a tiempo es levantarse un poco antes, en vez de faltar a las mínimas normas de educación y respeto. Superada la prueba y tras varios incidentes de tráfico, conseguí llegar puntualmente al desayuno. Dejé las llaves al aparcacoches y me dirigí a la biblioteca donde se serviría el desayuno.

Allí encontré a Álvaro. Había llegado antes de tiempo, lo que ponía de manifiesto su ansiedad además de su exquisita educación y respeto por la agenda de los demás.

Estaba en una mesa redonda, vestida con un elegante mantel de hilo blanco. Él se encontraba sentado en una esquina, frente a la chimenea, rodeado de los libros que llenaban los múltiples estantes de color verde claro envejecido, que llegaban hasta el techo. Aprovechaba para leer las noticias de varios periódicos que había pedido. Así podría llegar a la oficina con las tareas hechas; es decir, teniendo una idea de los últimos movimientos del mercado y de la competencia, pues siempre puedes desayunarte con la fu-

sión de dos competidores, la adquisición de uno por parte de otro, o la caída de alguno de ellos... En fin, las circunstancias que obligan a tener que revisar los planes de nuevo y ajustar los recursos. Algo a lo que debemos acostumbrarnos, debido a la velocidad a la que se suceden los acontecimientos en la actualidad.

Al verme entrar se levantó de inmediato para saludarme, mostrando su excelente planta; era una persona de unos cincuenta años, con los cabellos canos muy bien arreglados, que se había preocupado mucho de mantenerse bien físicamente. Iba impecablemente vestido —como mandan los cánones—, con un traje azul marino, camisa azul clara, y una preciosa corbata de color amarillo con topos azules de Hermes.

Tras un cordial saludo, tomamos asiento en dos silloncitos contiguos. Eran especialmente cómodos; así que nos colocamos en posición de complicidad, listos para compartir las inquietudes de Álvaro sin tener que elevar el tono de voz.

Antes de que hubiéramos empezado a charlar se abalanzaron sobre nosotros un par de ávidos camareros empeñados en agasajarnos, ofreciéndonos todo tipo de viandas clásicas en el desayuno. Ordenamos algo discreto: zumo de naranja y tostadas con café con leche aunque —si el tema se alargaba— seguro que terminaríamos con todo el café que tuvieran preparado, pues a ambos nos encantaba.

Comenzamos intercambiando opiniones sobre la situación del mercado y las cifras recientemente publicadas; lamentándonos de lo difícil que estaba siendo el momento y lo que podía esperarnos todavía.

Yo entablé la conversación, como hago habitualmente; me gusta ver la botella medio llena. En momentos de crisis, es donde se pueden encontrar las mejores oportunidades.

Además, es a lo que debemos acostumbrarnos, a la crisis permanente... Así que disfrutamos del desayuno arreglando el mundo. Cuando terminamos con las tostadas y el café con leche, pedimos un par de cafés americanos para relajar nuestros estómagos. Álvaro comenzó a relatarme sus preocupaciones; razón por la que me había citado.

Comenzó hablándome del desplome concreto de su sector: en torno a un 80% de caída, lo que les había producido un descenso de aproximadamente un 50%. Pero lo que más le preocupaba era la velocidad con la que se habían producido los acontecimientos. Se lamentaba acerca del desplome de los resultados; se había producido de golpe, y no les había dado tiempo a observar una tendencia que les hubiera permitido reaccionar, y tomar así medidas para reconducir la situación.

Además, me comentaba que todos en la empresa estaban trabajando a un ritmo frenético; desarrollando todo tipo de actividades. Pero los resultados de cada movimiento eran peores que los de la tarea anterior, y esto es lo que realmente le preocupaba. Si cada actividad tiene peores resultados que la anterior, el instinto de supervivencia me obliga a tener que empezar a recortar por todas partes. Me obliga a no hacer nada, o lo mínimo indispensable, y empezar a reducir plantilla para aguantar el tirón.

—Tampoco estoy seguro de que eso sea lo mejor; ni siquiera una solución. Por eso he querido tener esta conversación contigo. Para ver si te estás encontrando esta misma situación en otras empresas, y qué están haciendo, o qué crees tú que se puede hacer.

—La verdad es que la mayoría de las empresas están haciendo lo que comentas. Así les va: pasan de la actividad desenfrenada a la paralización y el recorte. En definitiva, se

están centrando en el ajuste de actividad y de los recursos, para intentar superar la crisis de liquidez. A la que llegan después de una mala gestión de la crisis de resultados, que a su vez ha sido precedida por la inactividad, cuando los síntomas de cambio de paradigmas y crisis estratégica se estaban produciendo. Por el contrario, las empresas que están teniendo éxito son las que han utilizado el conocimiento, la información y la reflexión, como bases para tomar decisiones. Hay unas cuantas que están teniendo unos resultados extraordinarios. Si bien la facturación puede descender un poco, lo cierto es que incrementan beneficios. Verás, Álvaro, el secreto del éxito, radica en entender el entorno y ajustar la estructura empresarial tanto como las actividades a realizar para alinearse con las necesidades del mercado. Siempre sobre los condicionantes que priman en ese entorno.

—Dicho así es muy simple —replicó Álvaro—, pero luego el día a día te va comiendo... y todo el mundo se pone nervioso e intenta hacer cosas.

—Ahí está el problema. Cuando hacemos cosas, de lo único que podemos estar seguros es del consumo de recursos, aunque no de la bondad de los resultados. Lo que hay que hacer es siempre lo que hay que hacer; en el momento en el que hay que hacerlo y con objetivos muy claros a priori. Nunca a ver qué pasa. Cada vez que oigo la famosa «sentencia» —por llamarla de alguna forma— de «ensayo-error», me produce gran tristeza, sobre todo al escucharla de profesionales con varios títulos en su currículum. Mira, Álvaro, como muy bien has apuntado, el concepto es simple; pero también tenemos que aceptar que su implantación es difícil, pues implica trabajar de forma diferente y, por tanto, un cambio de cultura.

—Así pues, ¿cuál sería nuestro punto de partida?

—Precisamente el punto de partida debe ser el conocimiento real del entorno, del mercado y de los clientes. Debemos conocer las implicaciones que pueda tener cada acción que emprendemos, es decir: actuar consecuentemente en función, no de lo que pensamos o de lo que creemos, sino de lo que los clientes y el mercado nos solicitan. Fíjate que se trata de trabajar menos, pero en la dirección correcta. Ésta es la que los clientes nos indican, más allá de lo que nosotros pudiéramos pensar, pero para ello hay que despojarse del ego, y tener un importante grado de humildad. Si te fijas, una de las grandes diferencias entre el directivo júnior y el directivo sénior, suele ser el grado de humildad, y no es una cuestión de edad. Hay algunos que a sus sesenta años siguen siendo júnior, mientras que otros son auténticos sénior a los treinta.

—¿Quieres decir que la mercadotecnia cobra un especial interés a la hora de interpretar las posibles soluciones a nuestro problema?

—Lo primero es entender el mercado, y para ello hay que invertir en estudios lo que sea necesario. Luego, hacer caso de lo que los estudios nos dicen. No podemos utilizarlos para reforzar lo que pensamos y, después, minusvalorar lo que nos dicen en contra de nuestras creencias. Si en un estudio los clientes dicen que las cadenas de televisión que ven habitualmente son la 3 y la 5, no debemos tomar nunca la decisión de poner anuncios en la 4 y en la 6 porque sea más barato. Tomar decisiones en base a lo caro o barato, en vez de a rentable o no rentable, es uno de los errores típicos de momentos donde los resultados no acompañan. Otra consideración es si la inversión que se está haciendo es la necesaria, o por el contrario, no llega a los mínimos en los que se

puede conseguir el umbral de rentabilidad. Si es así, mejor no hacer nada, pues estaremos tirando el dinero. Lo mismo que te comento lo de las cadenas de televisión, te puedo comentar temas como la apreciación de marca por parte de los clientes. En varias ocasiones me he encontrado con directivos que se empeñan en enfatizar sobre el desenfado y la broma en su posicionamiento, mientras que los estudios indican que lo menos valorado son sus grafismos y la forma en la que comunican. Pues, erre que erre, seguimos haciendo el simpático; alguno lo ha bautizado hasta como «*shock Marketing*». Siempre, la mejor forma de perpetuar un error es ponerle nombre.

—Y sobre el tratamiento a los clientes, ¿qué aspectos podemos considerar para ajustar sus expectativas?

—Por encima de todo está el conocimiento de los clientes. Es clave. Qué es lo que realmente necesitan: qué quieren de nosotros, quiénes quieren ser nuestros clientes y por qué, y quiénes son, más allá de su nombre y apellidos. Hay empresas que se quieren posicionar como empresas *low-cost*, y lo confunden con compañías dirigidas a las clases con poco poder adquisitivo. Algo bastante habitual ahora, porque siguen sin saber qué quieren los clientes de esta nueva clase social. Siguen suponiendo cosas... y así les va. Todas las inversiones que hacen en comunicación son cada vez menos rentables, y la solución ya la conocemos; recorte en comunicación, y así entramos en un círculo vicioso. Otra tentación es pensar que, una vez realizado un estudio de mercado, y vistos los resultados, ya no hay que volver a hacerlo, pues ya se conoce. Todo ello sin considerar su dinámica, y el impacto que ciertas decisiones o ciertos acontecimientos puedan tener en las expectativas, así como en la percepción de los clientes.

»Cuando hablamos de conocer al cliente, además, hay que profundizar y saber quiénes son «mis clientes». Es decir: los que nos aportan más valor a corto plazo, y tienen un mayor potencial de desarrollo de negocio. Por decirlo de alguna forma, «*hay que vender a quien nos quiere comprar, lo que nos quiere comprar*», y a ser posible, que empiece joven y sano para poder hacer un largo recorrido con el cliente, extrayendo el máximo valor mutuo.

—Me parece que nos has retratado con cierta precisión y, si lo que dices es cierto, me preocupa el rumbo que estamos tomando. Necesito cambiar de dirección: dejar de engañarnos a nosotros mismos. Quiero que aprovechemos las oportunidades disponibles. ¿Cuándo y por dónde empezamos?

—Lo primero es que tú estés realmente convencido de que esto puede valer la pena. El recorrido es largo; yo diría que no tiene fin. Aunque los primeros resultados debemos empezar a verlos en un periodo de aproximadamente tres meses. Eso si la dedicación de la gente es la adecuada. ¡Ah!, muy importante, tienes que convencer a tus colaboradores de que vamos a ayudarles; no a poner de manifiesto sus errores. No estamos para quitarles el puesto, sino para, insisto, AYUDARLES. Una vez que estén convencidos, creo que deberíamos tener una reunión con el Comité de Dirección. Posteriormente, comenzaremos con el área de Marketing y Atención al Cliente, entrando en la reflexión sobre el valor real de los clientes, para ayudarnos a conocer quiénes son, realmente, «mis clientes». Cuando creas que se dan las circunstancias apropiadas, llámame y empezamos.

Conclusiones del observador

- La empresa tiene que comprender que es absolutamente dependiente del entorno y, consecuentemente, debe entenderlo y adaptarse.
- La gestión inadecuada de una crisis estratégica, concluye invariablemente en una crisis de resultados. Ésta, mal gestionada, concluye en una crisis de liquidez. Finalmente —en la mayor parte de los casos—, en la quiebra de la empresa.
- Lo importante no es hacer todo tipo de cosas, sino hacer justo lo que hay que hacer: cuándo hay que hacerlo, y cómo hay que hacerlo.
- Hay que tener humildad para dejar paso al conocimiento antes de imponer las convicciones personales. Invariablemente, hay que realizar estudios que faciliten el conocimiento y la actuación en consecuencia.
- A los clientes hay que conocerlos de verdad. Muy especialmente a los que más valor aportan en un compromiso de corto y largo plazo. Éstos deben ser «mis clientes». Luego habrá que identificar sus perfiles.
- Las estrategias de orientación al cliente se implantan mediante proyectos culturales, por tanto, hay que ser plenamente conscientes de su dificultad antes de abordarlos. En caso contrario, pueden mantenerse expectativas no acordes a la realidad.