

¿Orientación al cliente?

Jordi Olivella

Director de comunicación del Instituto Lean

Tengo que confesar que siempre me han sorprendido las continuas referencias a la necesidad de que las compañías se orienten al cliente. Porque, vamos a ver, orientarse al cliente, ¿no es lo que hace todo el mundo? Desde luego en los pequeños negocios raramente se hace otra cosa, la caja -perdón, el *cash flow*- lo es todo. Entre otras cosas porque, si no facturas, cobras y pagas, te embargan. No hacen falta muchas teorías. También en las grandes compañías resulta claro que lo que piensan los clientes es muy importante. El éxito o el fracaso comercial de un nuevo producto cambian la cotización de una compañía y la de sus rivales. Las compañías pagan grandes cantidades para absorber nuevas empresas sin activos importantes ni beneficios, pero que tienen las simpatías del público. Lo importante es tener clientes, eso está claro. La simple mención o insistencia en que hay que tener en cuenta al cliente me parece, por tanto, ociosa, un verdadero 'waste'.

La cuestión no es, pues, convencer a la gente de lo importante que es el cliente: ya lo saben. Cosa distinta es saber cómo cada decisión influye en la satisfacción de los clientes, en el prestigio de la empresa, en definitiva en las ventas presentes y futuras. O sea, preparamos unas presentaciones, explicamos lo importante que es el cliente y lo mal que lo vamos a pasar si el cliente no está contento. Pero, ¿qué viene luego? ¿Volvemos a hacer lo mismo de la misma manera? Y si cambiamos nuestra manera de trabajar para que el cliente esté más contento, ¿cómo sabemos que acertamos? Podemos pensar que lo más prudente es ser más amables, sonreír más, eso sí, pero no cambiar nada. Y seguramente tendremos razón, si lo único de lo que disponemos es de la voluntad de agradar. 'Querer es poder' es un bonito eslogan, pero en la producción de bienes y servicios hace falta más, hacen falta métodos de trabajo adecuados. Procedamos con método, pues, y busquemos la raíz del problema.

La orientación al cliente falla cuando se rompe el proceso. Pensemos en un pequeño restaurante familiar, en el que las mismas personas compran los ingredientes, cocinan, sirven a los clientes y llevan las cuentas. Habrá, desde luego, orientación al cliente. Se harán las cosas bien, mal o regular, pero cuando compren los ingredientes pensarán solo en el precio, sino también en si será difícil de cocinar y en si les va gustar a los clientes. Y van a pensar en ello

sin ninguna necesidad de esforzarse en hacerlo, simplemente es a lo que se dedican, a hacerse cargo de ese proceso en su conjunto.

En la mayoría de actividades, las economías de escala y la complejidad de operaciones mandan, y las empresas necesitan tener una cierta dimensión. El proceso se rompe. Pero la necesidad de orientarse al cliente subsiste. No de saber que se debe hacer, de hacerlo. Para ello hay distintas políticas a las que recurrir. Una posibilidad es la de nombrar un responsable de coordinar las distintas fases del proceso, teniendo en cuenta la opinión del cliente. Los *product manager* cumplen una función de este tipo, son figuras creadas para facilitar la conexión de las distintas fases en la fabricación y entrega de un producto o en la prestación de un servicio. Los gerentes de cuentas tienen objetivos parecidos. Los responsables de cadena de valor, por su parte, tienen también una función semejante, aunque la ejercen de una manera distinta. Mientras que los *product manager* o los gerentes de cuentas reclaman a unos y otros lo que necesitan para atender a los clientes, el gestor de cadena de valor quiere conocer bien todos los pasos para, mediante el análisis y la discusión, optimizar la satisfacción del cliente. Es un punto de vista más integral y fuertemente vinculado a las operaciones.

Otra opción, más ambiciosa, es la de crear unidades organizativas ligadas a familias de procesos, a cadenas de valor. Existen iniciativas en este sentido. En el sector auxiliar del automóvil es frecuente dedicar células específicas a un cliente y poner en un lugar destacado el nombre y el logotipo de ese cliente. La banca dispone de unidades especializadas en cierto tipo de clientes, y que se ocupan de todas sus operaciones. Los conceptos de mini-empresa, de Suzuki, o las denominadas 'Unidades autónomas de producción' francesas responden a la voluntad de crear unidades que agrupen todas las funciones vinculadas a una cadena de valor, incluyendo compras, calidad, ingeniería y ventas.

Y con uno u otro planteamiento, los indicadores sobre calidad y entrega a tiempo tienen que estar siempre disponibles. Se ha de informar de las reclamaciones a los equipos que han desarrollado el bien o servicio. Los resultados financieros por cadena de valor han de ser accesibles a todos. Y se ha de trabajar en la mejora a partir de toda esa información. ¿Orientación al cliente?. Esta lección ya la sabemos, no perdamos tiempo y pasemos a la siguiente: ¿cómo hacerlo?.