

Capítulo cuatro

La perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Las declaraciones de misión y de visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser «el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes», y convertirse en «el proveedor número uno de nuestros clientes». Aparte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradoras que hacen que todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos

concretos basados en el mercado y los clientes. Las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, o sea para todo el mundo. Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Algunos directivos ponen objeciones a la elección de segmentos de clientes; no han visto nunca un cliente que no les gustara, y quieren ser capaces de satisfacer todas las preferencias de los clientes. Pero este enfoque corre el riesgo de no hacer nada bien para nadie. La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer.¹

¹ Ver la discusión de sistemas de fronteras en R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995): 47-55, 156

Al construir su Cuadro de Mando Integral, los directivos de Rockwater entrevistaron a muchos clientes reales y potenciales. Averiguaron que algunos clientes querían continuar los negocios como de costumbre. Estos clientes desarrollaban internamente todas las especificaciones para sus licitaciones, presentaban el documento detallado para recibir los pliegos de propuestas y elegían, de entre todos los proveedores cualificados, aquel que presentaba la propuesta más baja. Uno de estos clientes dijo durante una entrevista:

No tenemos los recursos o el tiempo para hacer nada caprichoso con nuestros proveedores. Nuestro negocio se ha vuelto rabiosamente competitivo, con reducciones de precios y de márgenes en los últimos años, y tenemos la necesidad de reducir los costes donde sea posible. No podemos permitirnos elegir a nadie que no sea el proveedor con los precios más bajos.

Históricamente, Rockwater había competido intentando ser el proveedor con el precio más bajo de todos los seleccionados por esa clase de clientes.

Pero las entrevistas también pusieron de manifiesto que algunos grandes e importantes clientes, Chevron y BP, por ejemplo, estaban buscando algo más que un precio bajo para sus mejores proveedores de servicios de construcción submarina. Dijeron:

Tenemos que recortar los costes donde sea posible. Pero estamos buscando que nuestros proveedores nos ayuden a conseguir este objetivo. Es más barato y más eficaz para ellos hacerse cargo de algunas de nuestras funciones de ingeniería y hemos de dejarles que lo hagan, y reducir nuestro personal de ingeniería interno de acuerdo con esto. Además, nuestra ventaja competitiva es encontrar reservas de petróleo y de gas, refinarlas y llevarlas al mercado. No tenemos ninguna capacitación especial en la construcción submarina. Queremos proveedores que puedan sugerirnos nuevas formas de hacer negocios, y que puedan desarrollar unas tecnologías mejoradas para esta tarea. Nuestros mejores proveedores de servicios de ingeniería se anticiparán a nuestras necesidades y sugerirán formas creativas de satisfacer estas necesidades a través de nuevas tecnologías, nuevos enfoques de gestión de nuevos proyectos, y nuevos métodos de financiación.

Estas empresas reconocieron que la tecnología rápidamente cambiante y un mercado crecientemente competitivo para sus productos finales les había motivado a buscar en sus proveedores unas formas innovadoras de rebajar sus costes. Aunque el precio seguiría siendo un factor, la capacidad de ofrecer enfoques innovadores y

más rentables sería decisiva a la hora de seleccionar proveedores. Rockwater, a pesar de querer retener un cierto negocio con sus clientes sensibles al precio, eligió una estrategia para incrementar su cuota de mercado con clientes que buscaban valor. En consecuencia, sus indicadores de cuota de mercado y de adquisición, retención y satisfacción de clientes, se centraron en los clientes, allí donde habían establecido relaciones que añadían valor. Para comunicar esta estrategia y evaluar su éxito, Rockwater eligió medir el porcentaje de los ingresos generados por las relaciones con los clientes de alto valor añadido.

De una forma similar, Metro Bank había competido históricamente ofreciendo un servicio de bajo precio, eficiente y de alta calidad a todos los clientes de su banco. Debido a la reducción de los beneficios de explotación y los márgenes, así como los cambios en tecnología y en las condiciones competitivas, el banco se vio obligado a una revisión de la estrategia. Metro sacó la conclusión de que no quería atraer negocios sólo por el hecho de ser el proveedor con los precios más bajos. Quería seleccionar clientes que se sintieran atraídos por unos asesores bancarios expertos que les proporcionaran una amplia gama de productos y servicios financieros, en transacciones sin errores, y que esperaran un precio razonable, pero no necesariamente el más bajo, para esas transacciones.

Como otro ejemplo de segmentación de mercado veremos cómo Pioneer Petroleum, una gran empresa norteamericana de refinado de petróleo y vendedora al detall de gasolina y lubricantes para automóviles, empezó el desarrollo de su estrategia de clientes con un programa de investigación de mercado. Los descubrimientos identificaron a cinco segmentos de clientes.

1. Los guerreros de la carretera: 16 % de los compradores

Hombres de mediana edad a ingresos altos que conducen unas 25.000 a 50.000 millas al año... compran gasolina súper con tarjeta de crédito... compran bocadillos y bebidas en la tienda de la gasolinera... y a veces lavan sus coches en el túnel de lavado.

2. Los partidarios acérrimos: 16 % de los compradores

Acostumbran a ser hombres y mujeres con ingresos de moderados a altos, que son leales a una marca y, a veces, a una gasolinera en concreto... es frecuente que compren gasolina súper y paguen en metálico.

3. La generación de las 3 F (*Fuel, Food and Fast*: combustible, comida y rapidez): 27 % de los compradores

Hombres y mujeres de una clase más bien alta y muy móviles -la mitad tienen menos de 25 años de edad-, que se están moviendo constantemente... conducen mucho y comen muchísimas cosas adquiridas en la tienda de la gasolinera.

4. Los hogareños: 21 % de los compradores

Acostumbran a ser amas de casa que llevan a sus niños de aquí para allá durante el día, y utilizan cualquier gasolinera que se encuentre en su ciudad o en la ruta que siguen.

5. Los compradores que miran el precio: 20 % de los compradores

No acostumbran a ser leales ni a una marca ni a una gasolinera, y es muy raro que compren gasolina súper... acostumbran a tener unos presupuestos muy ajustados.

Pioneer sacó la conclusión de que las empresas petrolíferas se habían estado peleando durante años por los compradores que miran el precio. Los ejecutivos de Pioneer se daban cuenta ahora de que estos clientes sólo eran el 20 % de todos los compradores de gasolina, y eran el 20 % que dejaban los márgenes de beneficios menores. Pioneer cambió su enfoque al 59 % de los compradores de gasolina más rentable (los guerreros de la carretera, los acérrimos y la generación de las 3 F), con unas propuestas específicas de valor añadido diseñadas para atraer y retener el negocio procedente de estos tres segmentos.

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Hemos descubierto que las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente. El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar. Como sea que estas

medidas, como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes, aparecen en tantos cuadros de mandos integrales, nos referimos a ellas como el grupo central de indicadores. El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación –diferenciadores– de los resultados del cliente. Responden a la pregunta «¿Qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último, cuota de mercado?» Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Grupo de indicadores centrales del cliente

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones (ver figura 4.1).

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

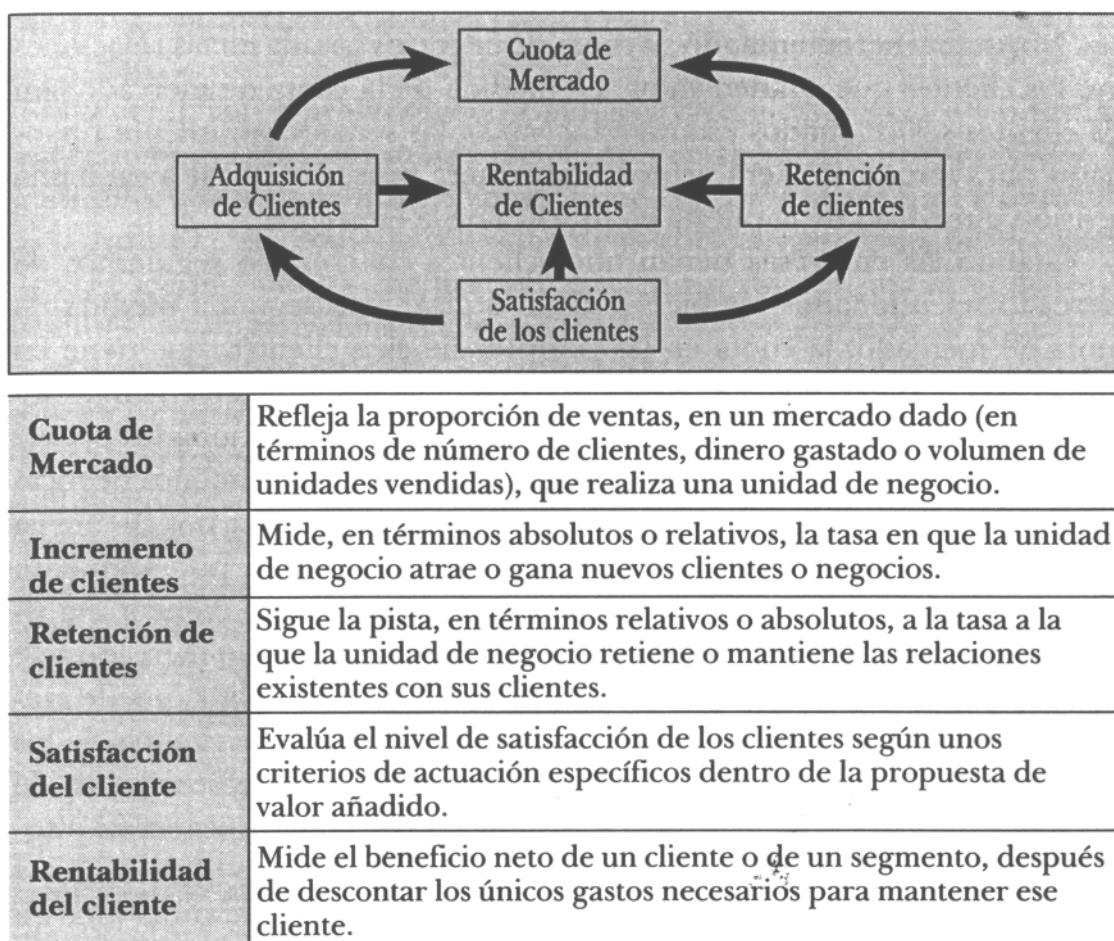


Figura 4.1. La perspectiva del cliente. Indicadores centrales

CUOTA DE MERCADO Y DE CUENTAS

Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado. La medida de cuota de mercado de Rockwater fue el porcentaje de negocios que recibía de los clientes del grupo 1, aquellos con los que había tenido relaciones de asociación a largo plazo. Esta clase de medida ilustra la forma en que debe utilizarse el Cuadro de Mando Integral para motivar y monitorizar la estrategia de una unidad de negocio. Si hubiera utilizado únicamente los indicadores financieros, Rockwater podía haber sido capaz, a corto plazo, de conseguir unos objetivos de crecimiento de las ventas, rentabilidad y rendimientos

sobre el capital, aumentando los negocios que había obtenido exclusivamente gracias a su sistema de precios competitivos. En este caso, sin embargo, la medida de la cuota de mercado con los clientes del grupo 1 indicaría que Rockwater no estaba llevando su estrategia a la práctica de una forma eficaz. No estaba incrementando su cuota de negocios basada en las relaciones con los clientes que añaden valor. La medida de la cuota de mercado con los clientes seleccionados estaría *equilibrando* las señales puramente financieras para indicar que era probable que fuera necesario llevar a cabo una revisión inmediata de la puesta en práctica de la estrategia.

Cuando las empresas tienen unos clientes concretos o segmentos de mercado seleccionados también pueden utilizar una segunda medida de cuota de mercado: la cuota en las compras de esos clientes, que tiene en cuenta la cantidad total de negocios que esas empresas ofrecen en un período dado. O sea, la cuota de negocios con esos clientes seleccionados podría disminuir a causa de que los clientes están proporcionando menos negocio a todos sus proveedores. Las empresas pueden medir, cliente por cliente (si son pocos en número, como en Rockwater) o segmento por segmento (cuando venden a mercados de masas, como Metro Bank y Pioneer Petroleum), la cantidad del negocio de clientes y de segmentos de mercado que están recibiendo. Una institución financiera, como Metro Bank, puede medir su porcentaje del total de transacciones financieras o de cuentas de los clientes seleccionados. Una empresa de refrescos puede medir su cuota de las compras totales de refrescos de sus clientes seleccionados (cuota de estómago), un detallista de ropa su cuota del total de las compras de ropa de los clientes (cuota de armario), y una empresa de construcción su cuota total de negocios de construcción de sus clientes seleccionados. Esta clase de indicador proporciona una información muy valiosa, cuando se intenta dominar las compras de productos o servicios de clientes seleccionados:

LA RETENCIÓN DE LOS CLIENTES

Está claro que una forma deseable de mantener a incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las revelaciones dimanantes de la investigación de la cadena de beneficios han demostrado la importancia de la retención de clientes.² Las empresas que pueden identificar fácilmente a todos sus clientes -por ejemplo, empresas industriales, distribuidores y mayoristas, editores de revistas y periódicos, y proveedores de llamadas telefónicas a larga distancia- pueden medir fácilmente la retención del cliente de período a período. Además de limitarse a mantener los clientes muchas empresas quieren medir su fidelidad, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

EL INCREMENTO DE CLIENTES

En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El indicador de incremento de clientes sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos. Las empresas del tipo de las del negocio de tarjetas de crédito o de cuenta, suscripciones a revistas, servicio de teléfono celular, televisión por cable y banca y otros servicios financieros captan nuevos clientes a través de amplios esfuerzos de marketing, que con frecuencia son muy caros. Estas empresas podrían examinar el número de respuestas de clientes a sus solicitudes y la tasa de conversión, que es el número de clientes nuevos dividido por el número de peticiones prospectivas. Podrían medir el coste de cada nuevo cliente adquirido, y el ratio de ingresos de nuevos clientes por cada visita de ventas o por el importe de los gastos de captación.

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

² J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, y L. Schlesinger, «Putting the Service Profit Chain to Work», Harvard Business Review (marzo-abril de 1994): 164-174

Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan *feedback* sobre lo bien que to está haciendo la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada. Una investigación reciente ha indicado que acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.³

Algunas empresas tienen la fortuna de tener clientes que de forma voluntaria proporcionan evaluaciones a todos sus proveedores. Por ejemplo, Hewlett-Packard proporciona índices y clasificaciones de vendedores en diversas categorías de proveedores. Ford concede reconocimientos y premios a sus proveedores más valorados. Los departamentos de tesorería de varias empresas multinacionales ofrecen informes a todos los bancos con quienes tienen relaciones, proporcionándoles un *feedback* detallado sobre to bien que actúa cada banco a la hora de conceder fondos, servicios y asesoría financiera. Y parte de la relación de Rockwater con los clientes del grupo 1, consiste en la recepción mensual de *feedback* sobre las dimensiones de actuación, especificadas con antelación por el cliente, como críticas para su proyecto en concreto.

Las empresas, sin embargo, no pueden contar con que todos sus clientes seleccionados sean proactivos y les proporcionen *feedback* sobre la actuación. Muchas empresas, incluyendo British Airways, Hewlett-Packard, Xerox, Procter & Gamble, Motorola, PepsiCo, Boeing y 3M, realizan encuestas sistemáticas de satisfacción del cliente. Redactar una encuesta para el cliente puede parecer sencillo, pero la obtención de respuestas válidas de un alto porcentaje de clientes exige habitualmente una gran habilidad. Generalmente pueden emplearse tres técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales. El coste de

³ T. O. Jones and W. E. Sasser, «Why Satisfied Customers Defect», Harvard Business Review (noviembre-diciembre 1995): 88-99.

estas técnicas se incrementa, de la primera a la tercera, pero la tasa de respuestas y las ideas valiosas también aumenta por ese orden. Las encuestas de satisfacción del cliente se han convertido hoy en día en una de las áreas más activas para las empresas de investigación de mercado, con facturaciones actuales de cerca de 200 millones de dólares, y un crecimiento anual del 25 %. Este servicio especializado puede requerir conocimientos técnicos en psicología, investigación de mercado, estadística y técnicas de entrevistas, así como un considerable número de empleados y recursos informáticos capaces de proporcionar amplios y completos indicadores sobre la satisfacción del cliente.

LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente -Cuota, retención, incremento y satisfacción-, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Obviamente, una forma de tener clientes extremadamente satisfechos (y competidores enfadados) es vender servicios y productos a unos precios muy bajos. Como sea que la satisfacción del cliente y una alta cuota de mercado son, en sí mismas, sólo unos medios de conseguir unos rendimientos financieros más altos, es probable que las empresas deseen medir no sólo el alcance del negocio que hacen con los clientes, sino también la rentabilidad de este negocio, especialmente en los segmentos de clientes seleccionados. Los sistemas de coste basados en las actividades permiten a las empresas medir la rentabilidad individual y agregada del cliente.⁴ Las empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices; han de querer clientes rentables. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes. No todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la organización. Los servicios especialmente difíciles o exigentes pueden requerir que la unidad, o bien decline el negocio, o busque aumentos de precio que le

⁴ R. Cooper y R. S. Kaplan, «Profit Priorities from Activity-Based Costing», Harvard Business Review (mayo/junio de 1991): 130-135.

compensen por los recursos que debe emplear para satisfacer esa demanda del cliente. O, si el cliente o la naturaleza de la demanda es especialmente importante para la organización, y cambiar los precios no es una opción viable, la unidad de negocio sigue recibiendo una señal del sistema ABC sobre las relaciones no rentables. Una señal de esta clase permite ver en qué parte los procesos clave que entregan el producto o el servicio al cliente pueden ser rediseñados, a fin de que las demandas del cliente puedan ser satisfechas y la empresa siga siendo rentable.

La rentabilidad del cliente puede revelar que ciertos clientes no son rentables. Es muy probable que esto suceda con los clientes nuevos, en que el considerable esfuerzo de captación todavía no ha sido contrarrestado por los márgenes ganados por medio de la venta de productos y servicios. En estos casos, la rentabilidad de por vida se convierte en la base para retener o desestimar a los clientes que no son rentables en la actualidad. Los clientes nuevos, incluso si en la actualidad no son rentables, todavía son valiosos a causa de su potencial de crecimiento. Pero los clientes no rentables que han estado con la empresa durante muchos años es probable que requieran una acción explícita para ser convertidos en activos. ``

La figura 4.2 presenta una forma sencilla de combinar las consideraciones de segmentos de mercado seleccionados y la rentabilidad del cliente.

Los clientes de las dos células diagonales principales de la figura 4.2 son fáciles de manejar. Es seguro que una empresa quiere retener a sus clientes rentables de los segmentos seleccionados, y debería tener muy poco interés futuro en los clientes no rentables de los segmentos no seleccionados. Los clientes de las dos células de fuera de la diagonal crean unas situaciones de gestión más interesantes. Los clientes no rentables en los segmentos seleccionados (la célula superior derecha) representan oportunidades para transformarlos en clientes rentables. Tal y como se ha comentado, los clientes nuevos pueden exigir muy poca acción que no sea vigilar si el aumento de negocio en el futuro les convierte en rentables. Los clientes más antiguos que no son rentables pueden requerir qué se pongan unos precios nuevos a los servicios y productos que ellos utilizan

ampliamente, o desarrollar unas formas mejores de producir y entregar estos productos y servicios. Los clientes rentables en segmentos no seleccionados (la célula inferior izquierda) pueden ser retenidos, pero necesitan ser analizados para evaluar su viabilidad y comprobar si las nuevas demandas de servicios o características, o cambios en el volumen y variedad de productos y servicios que adquieren, hacen que se conviertan en no rentables. Al utilizar tanto el segmento de mercado como la rentabilidad para contemplar a los clientes, los directivos obtienen un valioso *feedback* sobre la eficacia de sus estrategias de segmentación de mercado.

Clientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Figura 4.2. Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente

Más allá del centro: el indicador de las propuestas de valor a los clientes

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, hemos observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que hemos construido cuadros de mando. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías (ver la figura 4.3).

- Los atributos de productos y/o servicios
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio

ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad. Por ejemplo, podemos ver los dos segmentos de clientes identificados por Rockwater, como ilustrativos de la elección clásica entre clientes que quieren un producto fiable y de bajo coste, frente a esos clientes que quieren un proveedor diferenciado, capaz de ofrecer productos, características y servicios únicos. Los clientes del grupo 2 de Rockwater no querían ni adornos ni personalizaciones. Querían el producto básico, entregado a tiempo y de una manera fiable, sin defectos, y al menor precio posible. Por otra parte, sus clientes del primer grupo estaban dispuestos a pagar un precio extra por características o servicios especiales, que ellos consideraban como altamente valiosos para la consecución de su visión estratégica competitiva. De forma similar, Metro Bank identificó varios segmentos de mercado en su cartera de clientes. Un segmento buscaba únicamente el proveedor de precio más bajo de productos bancarios estándar, como las cuentas corrientes. Otro segmento, sin embargo, consideraba al banco como una fuente de productos y servicios financieros, y estaba dispuesto a pagar un precio razonable, pero no necesariamente el más bajo. Ambos segmentos, sin embargo, querían un servicio de alta calidad (cero defectos) en las transacciones con el banco.

LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sanción tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. Por ejemplo, Metro Bank identificó para su objetivo de relaciones con los clientes que debía crear y mantener fuertes expectativas sobre la forma en que el banco trataba a sus clientes. Metro definió tres elementos clave para una excelente relación con sus clientes.

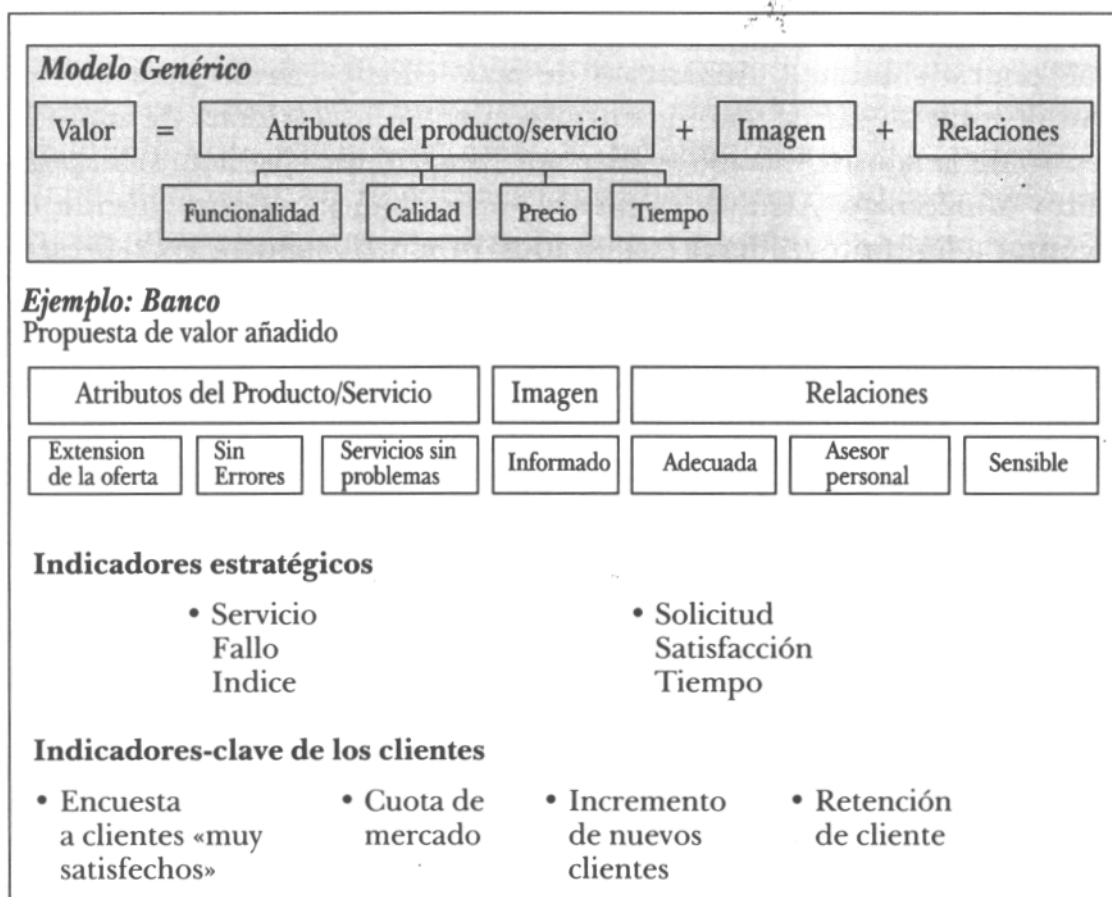


Figura 4.3. La propuesta de valor añadido al cliente.

1. Gente experta: Diferenciémonos gracias a empleados capaces de reconocer las necesidades de los clientes y que posean los conocimientos para satisfacerlos de forma proactiva.
2. Un acceso conveniente: Proporcionemos a los clientes acceso a los servicios bancarios o a información durante las 24 horas del día.
3. Sensible: Prestemos un servicio rápido y apropiado a los clientes. La oportunidad temporal o puntualidad de la respuesta ha de responder o sobrepasar el sentimiento de urgencia percibido en los clientes.

Una cadena detallista como Nordstrom destaca el extraordinario nivel de servicios que sus vendedores están preparados para dar a sus valiosos y seleccionados clientes. El éxito de Intuit, una empresa de software relativamente pequeña que domina su segmento de mercado de software de gestión financiera basado en los ordenadores personales, puede ser atribuido a la aprobación apasionada de los usuarios a la fácil y transparente utilización de sus productos. La dimensión de relación también abarca los compromisos a largo plazo, como cuando

la empresa proveedora vincula sus sistemas de información con los de los clientes -intercambio electrónico de datos para facilitar una amplia gama de actividades a través de la relación de compra-venta: diseños compartidos de productos, calendarios de producción vinculados, y pedidos, facturación y pagos electrónicos. La relación podría abarcar la calificación de proveedor preferido para que los artículos que llegan se entreguen directamente a la cadena de montaje dentro de la fábrica, evitando pasar por recepción, inspección, manipulación y almacenaje. Algunas empresas incluso han pasado su función de compras a unos proveedores cualificados, proporcionando a los representantes de los compradores espacio de oficinas y de almacén en la misma fábrica, permitiendo al proveedor que gestione completamente el flujo de materiales para que lleguen justo a tiempo, con la variedad y cantidades exactas, a la cadena de montaje. Estas relaciones son otra dimensión de la elección de proveedores sobre una base distinta a la de los que cotizan el precio unitario más bajo.

IMAGEN Y PRESTIGIO

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio. Las preferencias de los clientes por ciertas marcas de zapatos deportivos, ropa de diseño, parques temáticos («Voy a it a Disneyworld»), cigarrillos («El hombre Marlboro») y refrescos («La generación Pepsi») son la connotación del poder de la imagen y la reputación en los segmentos de clientes seleccionados. Metro Bank estaba intentando construir una reputación de asesor financiero amigable y experto, capaz de proporcionar una línea completa de productos y servicios bancarios. Pioneer Petroleum, que intentaba diferenciar su producto en to que, básicamente, es un negocio de mercancías, utilizó los anuncios para comunicar ciertas características de sus productos que no eran obvias, como la pureza que ayudaba a mantener «limpios» y libres de sedimentos a los motores. Varias empresas de inversiones bancarias imparten una imagen de asesoría y

servicios financieros personalizados y de Bran calidad, y las «6 grandes» firmas de auditoría intentan establecer una reputación de calidad e integridad que las distinga de los competidores más locales y pequeños.

La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes. Rockwater, por ejemplo, quería superar una imagen que databa de los años del *boom* de principios de los 70, en los que las empresas de construcciones e ingeniería submarina eran consideradas como un conjunto de «tíos», equipados con trajes de goma, equipos de buceo y sopletes de soldar, saltando al mar del Norte desde barcas en alta mar. La construcción del Cuadro de Mando Integral y el establecimiento de objetivos basados en los clientes, así como un *feedback* explícito sobre las propuestas de valor que entregaba a los clientes, estaban destinados a difundir un nuevo profesionalismo sobre el modo en que la empresa hacía negocios. Formaría parte del proceso por el que Rockwater comunicaba a sus clientes del grupo 1 que ahora era un socio valioso en quien se podía confiar y tecnológicamente sofisticado, capaz de comprometerse en relaciones cliente-proveedor a largo plazo.

Kenyon Stores, una cadena de tiendas de ropa de vestir, desarrolló una imagen de quiénes eran sus clientes seleccionados.

- Gama: mujer de 20-40 años de edad (objetivo: 29 años)
- Estudios superiores
- Trabaja a tiempo completo en un puesto como profesional ejecutiva
- Elegante e innovadora
- Tiene un gran sentido del humor y confianza en sí misma

Luego comunicó la imagen de su cliente seleccionado al exterior, por medio de toda una variedad de material publicitario y de promoción en las tiendas.

Al comunicar una imagen clara a sus clientes potenciales, la tienda permite que sus clientes existentes y futuros se imaginen a sí mismos encajando en una imagen asociada con la compra de ropa en Kenyon. La empresa crea para sus clientes una imagen de quién pueden ser, además de venderles una ropa de moda y

elegante de alta calidad a precios razonables. De ese modo, las empresas que intentan explotar los atributos de imagen y reputación definen a su cliente ideal a intentan influir en la conducta de compras del cliente por medio de la imagen asociada a comprarles a ellos.

Ilustraremos el desarrollo de las propuestas de valor añadido al cliente a través de los atributos del producto y servicio, las relaciones y la imagen y prestigio, con estudios de casos de Kenyon, Rockwater y Pioneer Petroleum.

LOS ALMACENES KENYON: LA VENTA DIRECTA A UN MERCADO DE MASAS

Kenyon Stores inició el desarrollo de su objetivo de clientes definiendo una estrategia del cliente:

1. Kenyon debe aumentar su cuota en el volumen de compra de sus clientes.
2. Un incremento de cuota se conseguirá por medio de la fidelidad de los clientes: queremos que el cliente nos visite durante todo el año a Kenyon para toda la gama de sus necesidades de estilo de vida.
3. Para crear esta fidelidad:
4. Nuestra mercancía debe definir a nuestro cliente, sus necesidades y la imagen a la que aspira.
5. Nuestra marca debe satisfacer los objetivos de aspiraciones y de estilo de vida del cliente.
6. Nuestra experiencia debe promover la lealtad del cliente.
7. Debemos llevar a cabo un buen trabajo a la hora de definir quiénes son nuestros clientes y su conducta de compras.

Kenyon utilizó la lealtad del cliente y las puntuaciones del *feedback* del cliente para establecer sus indicadores. Los inductores de la actuación para estos indicadores se derivaron de la estrategia. Estos inductores representaron los objetivos y los indicadores en los tres elementos de las propuestas de valor añadido.

Los atributos del producto

Kenyon identificó tres objetivos como los atributos clave del producto, para su propuesta de valor al consumidor: precio, moda y calidad. El objetivo de precio fue establecido como:

Proporcionar moda y calidad que los clientes perciban como de alto valor y consideren que tienen un precio justo.

Los indicadores para este objetivo fueron el precio medio al detall de la unidad que el detallista quería mantener (por ejemplo, sin descuentos en el precio) y el número de transacciones por tienda.

El objetivo de moda y diseño fue:

Proporcionar mercancía de moda que satisfaga las necesidades de vestuario y de aspiraciones de nuestro cliente, dentro de la marca Kenyon.

Está claro que este objetivo no es fácil de traducir a medidas operativas específicas. La empresa seleccionó el crecimiento promedio anual en compres de «mercancía estratégica», definida como artículos de mercancía clave que representaran mejor la imagen de Kenyon. Un segundo mensaje seleccionado fue el margen. Este representa el verdadero margen recibido por el detallista sobre el precio de compra, una vez neto de todos los descuentos. La mejora del margen sería el indicador (histórico) del resultado de la capacidad de la tienda de mantener unos buenos márgenes, a partir del diseño y la modes.

El objetivo de calidad:

Asegurar la más alta consistencia y calidad de adaptación, tanto dentro de un estilo como a través de todas las categorías de productos.

se midió con la tasa de devolución de mercancías, una indicación de la satisfacción de los clientes con la calidad del producto, y lo correcto que era el precio pagado.

La relación: la experiencia de compra

La dimensión de la experiencia de compra fue considerada extremadamente importante. Los atributos clave fueron la disponibilidad de mercancía y la experiencia de compra dentro de la tienda. La disponibilidad se definió como tener en existencia los artículos que el cliente elige en primer lugar. Se midió por la respuesta proporcionada a una tarjeta que decía «¿Qué es lo que piensa Ud.?, que se ofrecía a cada clienta, sobre la satisfacción que sentía ante la disponibilidad de tallas y colores. La dimensión de la experiencia de compra en el propio almacén fue obtenida por una visión explícita de los seis elementos de la «experiencia de compra perfecta».

1. Tiendas con un aspecto sensacional y con impacto en la moda.
2. Las clientas son recibidas por personal atractivo, vestido de acuerdo con la moda, y con una sonrisa en su rostro.
3. Una comunicación clara de las ventas especiales.
4. El personal tiene un buen conocimiento del producto.
5. El personal que atiende a las clientas las reconoce por su nombre.
6. Dar las gracias de forma sincera y una invitación para que vuelvan pronto.

El objetivo era conseguir los seis elementos cada vez que la clienta entraba en una tienda. Unas auditorías del tipo de «compradora misteriosa», medirían lo bien que una tienda en concreto estaba alcanzando este objetivo en sus operaciones diarias.

Marca a imagen

Tal y como hemos descrito, Kenyon había construido una definición muy concreta de su «compradora ideal». La imagen de la compradora ideal se había comunicado a todos los empleados, y las expectativas de moda a sus clientas. El objetivo de imagen de marca de Kenyon se estableció como:

Conseguiremos que Kenyon se convierta en una marca dominante en todo el país, si comprendemos claramente a la clienta que hemos seleccionado como objetivo y nos diferenciamos a nosotros mismos al satisfacer sus necesidades.

El éxito en el desarrollo de esta imagen de marca dominante fue medido por la cuota de mercado en artículos clave de mercancía y por el precio conseguido en los

artículos de la marca. El éxito en la comunicación de una imagen de marca atractiva sería medido por el precio más alto que Kenyon podía obtener sobre los artículos genéricos o que no pertenecían a la marca, de unas características y calidad comparable.

El mecanismo mediante el cual Kenyon conseguiría la calidad de producto y servicio con los clientes seleccionados (ver la figura 4.4) fue definido desde la perspectiva del proceso interno y se expone en el capítulo siguiente.

ROCKWATER: LA VENTA DIRECTA A CLIENTES INDIVIDUALES

Rockwater utilizó dos indicadores para informar sobre sus clientes: una encuesta anual a los clientes sobre la clasificación obtenida frente a la competencia y una cuota de mercado con los clientes clave (grupo 1). Para tratar a sus clientes del grupo 2, muy sensibles a los precios, Rockwater desarrolló un índice de precios para las licitaciones competitivas. Rockwater seguía queriendo retener una cierta cantidad de negocio procedente de los clientes del grupo 2 para ayudar a gestionar la utilización de la capacidad y proporcionar una cartera de pedidos, que condujera a

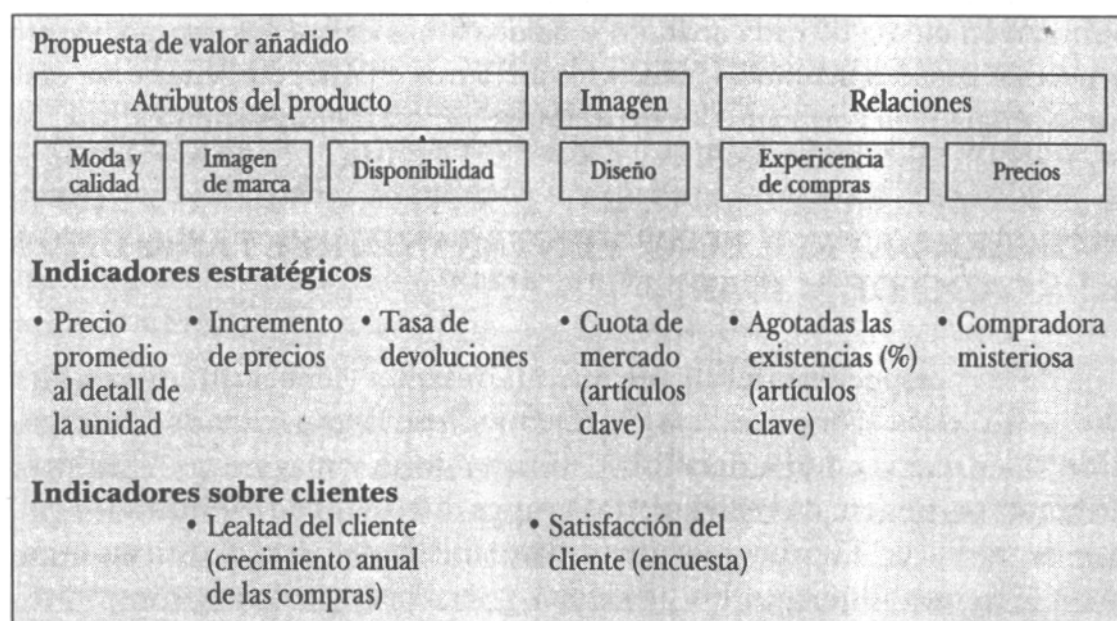


Figura 4.4. La propuesta de valor del cliente. Kenyon Stores.

una mayor capacidad de previsión de los resultados financieros.

Para medir la propuesta de valor que estaba entregando a los clientes del grupo 1, Rockwater desarrolló un índice de satisfacción del cliente «a medida», que reflejaba los atributos relacionados con las ofertas de producto y servicio y la relación entre el equipo del proyecto Rockwater y el cliente. Rockwater identificó 16 atributos asociados con el contrato de un proyecto (ver figura 4.5). Cada cliente, en cada proyecto, seleccionó un subconjunto de estos 16 atributos, que pensaba que eran los más importantes para ese proyecto. Los atributos podían ser ponderados para reflejar prioridades relativas y la importancia de categorías particulares. Luego, y como se muestra en la figura 4.6, en el *feedback* mensual de satisfacción del cliente, el equipo del proyecto Rockwater recibía una puntuación, del 1 al 10 sobre cada atributo seleccionado, de la que podía calcularse una puntuación ponderada de la satisfacción del cliente. Así, Rockwater se mantenía en sintonía con los objetivos específicos que cada cliente quería destacar en cada uno de los proyectos.

Rockwater, además de disponer de una puntuación mensual de satisfacción del cliente sobre cada proyecto con clientes del grupo 1, sumaba las puntuaciones recibidas sobre los 16 atributos en todos los proyectos. La puntuación media de cada atributo señalaba áreas en que los equipos de los proyectos estaban actuando bien, y los atributos en que, en general, la empresa se quedaba corta ante las expectativas de sus mejores clientes.

PIONEER PETROLEUM: VENTAS INDIRECTAS A UN MERCADO DE MASAS

Una de las perspectivas del cliente más interesantes viene ilustrada por Pioneer Petroleum. Pioneer es una representante de la gran cantidad de organizaciones que venden a detallistas, distribuidores y mayoristas. Esta clase de empresas tienen, en realidad, dos grupos diferentes de clientes a los que han de satisfacer. El primer grupo es el de sus clientes inmediatos: las organizaciones que adquieren los productos y servicios, y que luego los revenden a sus clientes. Y son estos clientes

de los clientes -con frecuencia el consumidor final- los que representan el segundo grupo de clientes de Pioneer. Para esta clase de organizaciones, hemos visto que es útil dividir la perspectiva del cliente en dos segmentos: los clientes inmediatos y el consumidor final. Por ejemplo, los productores de bienes de consumo empaquetados, como Procter & Gamble, Coca-Cola y Pilsbury, han de comprender y trabajar bien con sus detallistas, mayoristas y distribuidores. Pero también trabajan de forma muy diligente para comprender los gustos y preferencias del comprador final de sus productos, el consumidor.

Atributos del producto				Imagen	Relaciones
Funcionalidad	Calidad	Precio	Puntualidad	Dirección Profesional	Relaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Servicio de ingeniería 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión mínima de procedimientos • Calidad y conciencia de la actuación • Clase de equipos que se proporcionan • Calidad del personal • Calidad de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Horas trabajadas • Relación precio-calidad • Innovaciones para reducir el coste 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del calendario • Presentación a tiempo de los procedimientos 		<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad y franqueza del contratista • Flexibilidad • Sensibilidad contractual • Compenetración en el equipo/ánimo-moral

Figura 4.5. La propuesta de valor del cliente (grupo 1). Rockwater.

Los comerciantes de Pioneer (los clientes inmediatos) eran gente con negocios independientes y no empleados de la empresa. Los comerciantes tenían sus propios objetivos financieros, especialmente la rentabilidad, y querían que su proveedor (Pioneer) les proporcionara entrenamiento y capacitación, así como una amplia gama de servicios -túneles de lavado de coches, instalaciones y suministros de lubricantes, y tiendas de artículos de consumo de frecuente adquisición-, y que

proporcionara una imagen de marca fuerte a la gasolina de marca Pioneer, para que diferenciara sus operaciones de las de las gasolineras de la competencia.

Criterios	Cliente						Promedio de satisfacción
	A	B	C	D	E	F	
1. Seguridad	9	8	8	10		8	8,6
2. Cumplir el calendario	9	6	7				7,3
3. Ratio de horas trabajadas/averías	9	5	4				6,0
4. Presentación puntual de proced.	9	4	5				6,0
5. Revisión mínima de proced. presentados	9	5	6				6,7
6. Honestidad y franqueza del contratista	4	7	7	10	9		8,3
7. Flexibilidad	9	4	7		9		7,3
8. Sensibilidad contractual	8	5	7				6,7
9. Servicio de ingeniería	8	7	7				7,3
10. Conciencia de la calidad y actuación	10	6	8		8	7	7,8
11. Relación precio-calidad	7	6	6	10	9	7	7,2
12. Nivel de equipo proporcionado	9	7	7			8	7,8
13. Calidad del personal	10	7	7	10		8	8,5
14. Innovación para reducir costes					7		7,0
15. Calidad de la producción				10			10,0
16. Compenetración en el equipo/moral			7				7,0
índice de satisfacción	8,8	5,9	6,6	10,0	8,4	7,6	7,9

Figura 4.6. La medida de la satisfacción del cliente. Rockwater.

Pioneer definió, para su perspectiva del cliente, los objetivos de resultados

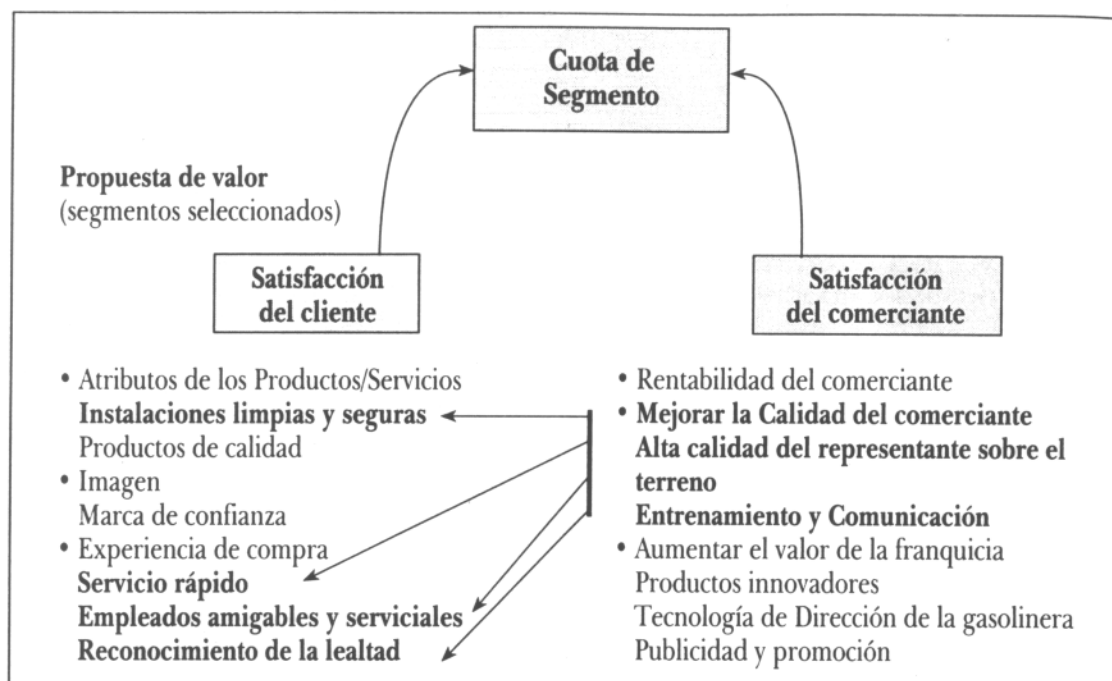


Figura 4.7. La propuesta de valor del cliente. Pioneer Petroleum

relacionados con la satisfacción, retención e incremento de tiendas. Luego Pioneer procedió a identificar medidas de la propuesta de valor para sus tiendas seleccionadas, que serían los inductores de la actuación de esos resultados centrales. Los atributos del producto y servicio abarcaban los objetivos para los nuevos productos y servicios (funcionalidad) y la rentabilidad de las tiendas (precio, calidad, funcionalidad). La dimensión de la relación enfatizaba la forma en que Pioneer podía contribuir a gestionar el desarrollo de las capacitaciones de los comerciantes y de sus empleados, y la imagen y la reputación se medían por medio de la promoción de la marca (ver figura 4.7).

Para su perspectiva del consumidor, Pioneer había aprendido a través de su investigación de mercado (que se ha descrito antes en este mismo capítulo) que los clientes en sus segmentos seleccionados compraban a un comerciante de gasolina de marca porque confiaban en que las gasolineras eran seguras, limpias, y tenían unos empleados amigables y serviciales. Un segundo gran segmento valoraba muchísimo la rapidez del servicio. Pioneer medía la satisfacción del cliente a través de un programa de «comprador misterioso», terceras personas independientes que compraban productos en la tienda de venta al detall, y evaluaban la experiencia relativa a los objetivos estratégicos de limpio, amigable y rápido. Los inductores de la actuación del resultado de la satisfacción del consumidor incluían indicadores sobre la limpieza y seguridad, los empleados amigables y el servicio rápido.

A causa de la naturaleza de gran consumo del producto de Pioneer (gasolina), los consumidores no daban un gran valor a los atributos específicos del producto, a la hora de elegir entre detallistas competidores. Las preferencias de los clientes seleccionados (una vez que se eliminó al segmento altamente sensible al precio como grupo seleccionado) pusieron todo el énfasis en la naturaleza de la relación a la hora de hacer la compra. Pioneer, sin embargo, sí que realizó una encuesta entre sus consumidores sobre la percepción que tenían de la calidad del producto y de la imagen de marca, permitiendo que se incluyera una medida de cada una de las

categorías de atributos del producto, reputación a imagen. La propuesta de valor de Pioneer para los consumidores seleccionados se muestra en la figura 4.7.

El proceso del Cuadro de Mando en Pioneer no desarrolló los objetivos de comerciante y consumidor. Estos ya habían sido determinados a través de una investigación normal de mercado, aunque el Cuadro de Mando ayudó a enfocar y articular estos objetivos para la alta dirección. Pero el Cuadro de Mando proporcionó un mecanismo para clarificar y comunicar los segmentos seleccionados de comerciante y consumidor, y las propuestas de valor asociadas, a través de toda la organización. Los indicadores y objetivos del Cuadro de Mando en la perspectiva del cliente fueron la base de un programa de comunicación con más de 5.000 empleados. Y al mostrar los vínculos procedentes de una actuación mejor de cara a los clientes y consumidores todo el mundo pudo comprender la historia de la estrategia, es decir, de qué modo lo que se había hecho había contribuido a conseguir objetivos generales de unidad de negocio, y en último término, a una actuación financiera espectacularmente mejor.

TIEMPO, CALIDAD Y PRECIO

El estudio de los casos de Kenyon, Rockwater y Pioneer Petroleum muestra la forma en que pueden establecerse los objetivos para la propuesta de valor añadido aportado a los clientes seleccionados. Aunque cada organización debe desarrollar el conjunto de propuestas de valor que desea reflejar en la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral, hemos visto que prácticamente todas las propuestas de valor incorporan, de forma típica, indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes. El apéndice a este capítulo presenta un breve comentario sobre los indicadores representativos que reflejan las dimensiones de tiempo, calidad y precio de sus relaciones con el cliente.

RESUMEN

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores -cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad para estos segmentos seleccionados. Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios. Sin embargo, estos indicadores poseen algunos de los defectos de las medidas financieras tradicionales. Son históricos, y los empleados no sabrán lo bien que lo están haciendo con respecto a la satisfacción del cliente o la retención del cliente hasta que ya sea demasiado tarde para poder modificar el resultado. Además, los indicadores no comunican lo que los empleados deberían estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados.

Los directivos también han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales
- Imagen y reputación

Al seleccionar objetivos a indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

APÉNDICE:

INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En este apartado se tratan los indicadores que las empresas pueden utilizar para desarrollar las mediciones de tiempo, calidad y precio de la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral.

TIEMPO

El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes. Por ejemplo, cuando Hertz introdujo su Tarjeta 1, consiguió que los clientes sean conducidos directamente a sus coches alquilados, en los que ya se ha colocado todo el papeleo y documentos terminados, el portaequipajes abierto y el coche con el aire acondicionado encendido en verano o la calefacción en invierno. El viajero sólo tiene que enseñar su carné de conducir para ser identificado a la hora de abandonar el aparcamiento. Los bancos aceleran la aprobación de solicitudes de hipotecas o préstamos, reduciendo los tiempos de espera de semanas a minutos. Los fabricantes japoneses de automóviles pueden entregar un coche terminado a gusto del cliente; en su propia casa, una semana después de la solicitud. La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir, y reducir continuamente, los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Otros clientes pueden estar más preocupados por la fiabilidad de los plazos de tiempo de espera que por acortar esos plazos. Por ejemplo, si muchos expedidores siguen prefiriendo utilizar camiones en lugar del ferrocarril, no es porque los camiones sean más baratos o más rápidos para los traslados a larga distancia. Como sea que muchos ferrocarriles no pueden entregar a tiempo de una forma fiable, los expedidores y sus clientes prefieren un medio de transporte más caro, a incluso que tarda más, pero que pueda garantizar la llegada en un intervalo de tiempo deseado. Esta fiabilidad es especialmente importante para los fabricantes que operan sin existencias, con el «justo a tiempo». Honda y Toyota quieren que

las entregas a sus plantas de montaje lleguen dentro de una oscilación temporal de una hora. Los observadores se han dado cuenta de que hay camiones dando vueltas alrededor de una planta de montaje de automóviles hasta que el proceso de producción está listo para que los artículos sean entregados. En la parte alta de la oscilación temporal de recepción, una entrega tardía paralizaría toda una instalación de producción que funciona con cero existencias de materias primas y piezas. En el caso de las empresas de servicios, piense en la frustración de un consumidor que ha pedido permiso en el trabajo para estar en casa y se encuentre con que la entrega o la instalación no se realiza en el tiempo programado. Si una entrega fiable es vital para los segmentos importantes de clientes, un indicador de la puntualidad en la entrega será un útil inductor de la actuación para la satisfacción y retención de los clientes. La medida de la puntualidad en la entrega debe estar basada en las expectativas del cliente. Si Vd. explica a Honda o Toyota que su definición de «puntual» es \pm un día, cuando los procesos de producción de estas empresas no pueden tolerar una oscilación mayor que \pm 1 hora, no es probable que consiga muchos negocios procedentes de estas exigentes empresas.

Los hospitales y las consultas médicas que han adquirido o alquilado caros equipos de diagnóstico exigen una alta fiabilidad y un tiempo de funcionamiento largo para estos equipos. Un fabricante desarrolló dos indicadores para esta clase de clientes: el porcentaje de tiempo de funcionamiento del equipo y el tiempo medio de respuesta a una llamada de mantenimiento. Centrarse en estos objetivos condujo a la empresa a instalar en los aparatos unos circuitos de detección de fallos que podían avisar automáticamente de la necesidad de una llamada de mantenimiento, anticipando un fallo del equipo.

El plazo de tiempo de espera no sólo es importante para los productos y servicios existentes. Muchos clientes valoran a los proveedores que pueden ofrecer una corriente continua de nuevos productos y servicios. Para estos segmentos de mercado, un plazo de tiempo de espera corto para la introducción de nuevos productos y servicios puede ser un valioso inductor de la actuación para la

satisfacción del cliente. Este objetivo puede medirse como el tiempo que transcurre desde que se ha identificado una nueva demanda de un cliente hasta el momento en que el nuevo producto o servicio ha sido entregado al cliente. Exploraremos esta medida del tiempo de llegada al mercado cuando comentemos el proceso de innovación en la perspectiva del proceso interno (capítulo 5).

CALIDAD

Durante los años 80 la calidad fue una dimensión competitiva crítica, y sigue siendo importante hoy en día. Sin embargo, a mediados de los 90 la calidad ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva. Muchas organizaciones que no pueden entregar de forma fiable productos o servicios libres de defectos han dejado de ser competidores serios. A causa de toda la atención prestada a mejorar la calidad durante los últimos 15 años, ésta puede ofrecer unas oportunidades limitadas para la ventaja competitiva. Se ha convertido en un factor de higiene, los clientes dan por supuesto que sus proveedores se comportarán de acuerdo con las especificaciones del producto y del servicio. Sin embargo, en el caso de ciertos sectores, regiones o segmentos de mercado, una calidad excelente puede seguir ofreciendo oportunidades para que las empresas se distingan de sus competidores. En este caso, las medidas de la calidad percibida por los clientes serían altamente apropiadas para su inclusión en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral.

La calidad de los bienes fabricados puede medirse por la incidencia de defectos, tal y como la miden los clientes. El famoso programa 60 de Motorola se esfuerza en reducir los defectos a menos de 10 por millón. Con frecuencia, las evaluaciones de terceros proporcionan *feedback* sobre la calidad. La organización J. D. Power proporciona información y categorías sobre los defectos y calidad percibida en automóviles y líneas aéreas.

Otros indicadores de calidad de los que se puede disponer fácilmente incluyen las devoluciones de clientes y las reclamaciones. Las empresas de servicios

tienen un problema particular, al que no se enfrentan los fabricantes. Cuando un producto o parte de una máquina de un fabricante no funciona o no satisface al cliente, este acostumbra a devolver el producto o llamar a la empresa solicitando que se le hagan reparaciones. Por el contrario, cuando un fallo de calidad se produce en una empresa de servicios, el cliente no tiene nada que devolver y, habitualmente, nadie ante quien quejarse. La respuesta del cliente es dejar de ser cliente de esa organización. Puede que finalmente la empresa de servicios se dé cuenta de que las ventas y su cuota de mercado están declinando, pero esta señal lleva mucho retraso y es casi imposible de invertir. Es típico que la organización ni siquiera conozca la identidad de los clientes que han probado el servicio, fueron tratados mal y decidieron no volver a utilizar nunca más los servicios de esa organización. Por este motivo, varias empresas de servicios ofrecen garantías.⁵ Esta oferta, de devolver inmediatamente, no sólo el precio de compra sino, generalmente, un extra sobre ese precio, proporciona beneficios valiosos. Primero, es una garantía que permite retener a un cliente que de otro modo podría haberse perdido para siempre. En segundo lugar, la organización recibe una señal sobre la incidencia del servicio defectuoso, que le permite iniciar un programa de acción correctiva. Y, por último, el conocimiento de la existencia de la garantía proporciona una fuerte motivación a incentivos al personal que presta el servicio al cliente para evitar los costes de las garantías. Así pues, las empresas que tienen un programa de garantía es probable que quieran incluir la incidencia y el coste de las garantías como indicadores en su perspectiva de cliente.

La calidad puede además referirse a la actuación en la dimensión temporal. La medida de la entrega puntual, que hemos comentado previamente, es, en realidad, una medida de la calidad de la actuación de la empresa en su fecha de entrega prometida.

PRECIO

⁵ C. Hart, «The Power of Unconditional Service Guarantees», Harvard Business Review (Julio-agosto de 1988): 54-62, y J. Heskett y C. Hart, Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game (Nueva York: Free Press, 1990).

Con todo el énfasis puesto en el tiempo, la capacidad de respuesta y la calidad, uno puede preguntarse si los clientes aún se preocupan por el precio. Podemos asegurar que tanto si una unidad de negocio está siguiendo una estrategia de bajo coste como una diferenciada, los clientes, *siempre* estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio. En los segmentos de mercado en los que el precio ejerce una influencia principal sobre la decisión de compra, las unidades pueden seguir la pista a sus precios de venta netos (después de descuentos y rebajas) para compararlos con los de la competencia. Si el producto o servicio se vende después de un proceso de licitación competitivo, el porcentaje de licitaciones ganado, especialmente en segmentos seleccionados, proporcionaría una indicación de la competitividad en precio.

Sin embargo, incluso los clientes sensibles al precio pueden otorgar su favor a proveedores que ofrecen, no bajos precios, sino bajos costes para adquirir y utilizar el producto o servicio. A primera vista se podría pensar que estamos jugando con la semántica al distinguir entre precio bajo y coste bajo, pero entre ellos existen unas diferencias importantes y reales. Tomemos una empresa fabricante que está suministrando una pieza clave comprada a un proveedor. El proveedor con el precio bajo puede resultar ser un proveedor con un coste extremadamente alto: puede que sólo sirva en grandes cantidades y, por lo tanto, requiere un amplio espacio de almacén, recepción y recursos de manipulación, más el coste financiero asociado a la compra y pago de las piezas, con bastante anticipación al momento en que se utilizan. El proveedor de precio bajo puede ser, además, que no sea un proveedor garantizado; o sea que no se garantiza que la calidad de las piezas recibidas esté conforme a las especificaciones del comprador. Por lo tanto, la empresa compradora tendrá que inspeccionar los artículos entrantes, devolver los que haya encontrado defectuosos y ocuparse de que le lleguen las piezas de recambio (que a su vez tendrán que ser inspeccionadas). El proveedor de bajo precio puede que no tenga capacidad de entrega puntual. Su fallo en no entregar de manera fiable en los tiempos programados hace que la empresa compradora tenga que hacer los pedidos con mucha anticipación a sus necesidades, y se vea obligada a mantener ciertas

existencias para protegerse en caso de que la entrega no sea la esperada. Las entregas con retraso ocasionan costes más altos al tener que dar prisa a los pedidos y reprogramar la planta de acuerdo con los artículos que faltan. Y los proveedores de precio bajo puede que no estén electrónicamente conectados a sus clientes, y por lo tanto les impongan unos costes más altos cuando éstos piden y pagan las piezas adquiridas.

En contraste, un proveedor de bajo coste puede tener un precio de compra ligeramente más alto, pero entrega productos libres de defectos directamente al puesto de trabajo, puntualmente y tal como se necesitan. El proveedor de bajo coste también permite que los clientes pasen los pedidos y los paguen electrónicamente. La empresa compradora no incurre, prácticamente en ningún coste por pasar los pedidos, recibir, inspeccionar, almacenar, manipular, enviar, programar, rehacer y pagar las piezas adquiridas a este proveedor de bajo coste. Algunas empresas, tal como ya se ha mencionado en el capítulo, permiten que ciertos proveedores les reemplacen en las funciones de compra, no aceptando la propiedad de las piezas hasta que se entregan justo a tiempo, directamente al puesto de trabajo. Los proveedores deberían esforzarse en organizar sus procesos de producción y venta para poder ser el proveedor de más bajo coste de sus clientes. Puede ser que elijan competir en la dimensión del coste (al cliente), ofreciendo no sólo precios bajos y descuentos. Esta medida requiere que el proveedor fije un objetivo para reducir al mínimo los costes totales de sus clientes en la adquisición de piezas.

Las empresas de diversos sectores, tienen la oportunidad de hacer algo todavía mejor que convertirse en el proveedor de más bajo coste de sus clientes. Si el cliente es una organización que revende los artículos adquiridos a sus propios clientes y consumidores, como un distribuidor, mayorista o detallista, el proveedor puede esforzarse en convertirse en el proveedor más rentable de sus clientes. Utilizando unas técnicas de cálculo de costes basadas en las actividades, el proveedor puede trabajar con sus clientes para construir un modelo ABC que permita al cliente calcular la rentabilidad de cada proveedor. Por ejemplo,

Maplehurst, una empresa de productos de panadería congelados, trabaja directamente con sus clientes -panaderías que se encuentran instaladas en supermercados- para calcular la rentabilidad de las diferentes clases de productos: pan, pasteles y bollos adquiridos; mercancías preparadas en la misma tienda, y productos de panadería congelados y calentados en la misma tienda (la línea de productos Maplehurst). Maplehurst ha podido demostrar a los clientes que las mercancías congeladas y luego calentadas en la tienda se encuentran dentro de los productos más rentables de toda la línea, un descubrimiento que conduce invariablemente a un aumento de ventas para Maplehurst.

La batalla actual entre los refrescos de marca nacionales, como CocaCola y Pepsi-Cola, y las marcas privadas de los detallistas, como President's Choice y Safeway Select, se está desarrollando a nivel del cálculo, por parte de la tienda de comestibles al detalle, de cuál es el producto más rentable tener en existencia y vender. El cálculo es más complicado que el margen bruto tradicional (el precio de venta neto menos el precio de compra) utilizado por la mayoría de distribuidores, mayoristas y detallistas para calcular su rentabilidad por línea de producto o proveedor. Por ejemplo, las empresas de refrescos de marca nacional entregan el producto directamente a la tienda, y hacen que su personal de entrega almacene el producto en los estantes. Las empresas de refresco de marcas detallistas entregan sus productos a los almacenes, y hacen que la tienda gaste sus recursos para recibir, manipular, almacenar, entregar y comercializar. Pero las marcas nacionales tienen, además, tendencia a ocupar una parte del espacio más valioso y visible en las tiendas, mientras que los productos de marca al detall ocupan un espacio normal en las estanterías. Así pues, debe tenerse mucho cuidado en representar correctamente todos los costes a la hora de comparar la rentabilidad de proveedores alternativos.

Los beneficios que un proveedor excelente puede recibir de los cálculos de la rentabilidad de un cliente son enormes. ¿Qué mensaje más poderoso puede entregar una empresa a sus clientes, que una demostración de que es su proveedor más rentable? De esta forma, una empresa que suministra a clientes que almacenan y

revenden sus productos o servicios, puede impulsar la satisfacción, lealtad y retención del cliente gracias al indicador de la rentabilidad de sus clientes y esforzándose en convertirse en un proveedor altamente rentable. El proveedor, por supuesto, debe también equilibrar esta medida calculando su propia rentabilidad al suministrar a cada uno de sus clientes. La disminución de su propia rentabilidad para aumentar la de sus clientes puede conducir a tener unos clientes leales y satisfechos, pero no unos accionistas y banqueros.

LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	50
LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	51
GRUPO DE INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE.....	55
CUOTA DE MERCADO Y DE CUENTAS	56
LA RETENCIÓN DE LOS CLIENTES	57
EL INCREMENTO DE CLIENTES	58
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	58
LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE	60
MÁS ALLÁ DEL CENTRO: EL INDICADOR DE LAS PROPUESTAS DE VALOR A LOS CLIENTES	62
ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	62
LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES	63
IMAGEN Y PRESTIGIO.....	65
LOS ALMACENES KENYON: LA VENTA DIRECTA A UN MERCADO DE MASAS	67
LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.....	67
LA RELACIÓN: LA EXPERIENCIA DE COMPRA	68
MARCA A IMAGEN	69
ROCKWATER: LA VENTA DIRECTA A CLIENTES INDIVIDUALES	70
PIONEER PETROLEUM: VENTAS INDIRECTAS A UN MERCADO DE MASAS	71
TIEMPO, CALIDAD Y PRECIO	75
RESUMEN	75
APÉNDICE:	76
INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	76
TIEMPO.....	77
CALIDAD	79
PRECIO.....	80