

Crezca en forma sostenida

Sepa cómo medir y convertir a sus clientes en los mejores recomendadores.

El camino del verdadero crecimiento es el que se comienza a andar cuando los clientes aman hacer negocios con la compañía y se lo dicen a sus amigos y colegas.

Se trata de la única clase de crecimiento que puede ser sostenida a largo plazo. Adquisiciones, políticas de precios agresivos, extensiones de líneas de producto, nuevas campañas de marketing y muchas otras estrategias implementadas por los directivos pueden dar un empuje a corto plazo. Pero, si estas artimañas no resultan en última instancia en clientes encantados con la organización, el crecimiento no persistirá. Lo mismo sucede con la participación de mercado. Una posición dominante en el mercado con frecuencia brinda a una compañía la ventaja económica. Pero, de igual modo, si ese potencial no se utiliza para hacer que los consumidores sonrían, tampoco la ventaja ni la participación perdurarán.

El problema, sin embargo, no consiste en saber si la compañía debiera fascinar a sus clientes. Cada directivo o gerente desea que sus clientes estén contentos con lo que obtienen. La verdadera cuestión es determinar de qué modo la compañía sabe lo que sus clientes sienten, y cómo pueden establecer las distintas responsabilidades dentro de la empresa respecto a la experiencia del consumidor. Las encuestas tradicionales simplemente no están a la altura de la tarea. Hacen demasiadas preguntas para generar muy poca información. Los informes financieros tampoco están a este nivel. La contabilidad convencional no puede diferenciar un dólar de buenas ganancias (aquel que lleva al crecimiento) de un dólar de malas ganancias (que mina el crecimiento).

Es necesario un nuevo tipo de medición que pueda enfocar a la totalidad de la organización en mejorar la experiencia del consumidor día a día. Se trata de un proceso simple y a la vez radical. Las compañías deben hacerse una sola pregunta, pero de manera regular, sistemática y pertinente. Sólo necesitan seguir las respuestas y publicarlas, y luego poner en funcionamiento esa información. Del mismo modo que se utilizan informes financieros para saber si se alcanzan los objetivos de rentabilidad, se puede utilizar una nueva métrica para asegurar que se logran los objetivos en cuanto a la relación con el consumidor. En esto radica el camino al verdadero crecimiento.

Diferencias entre buenas y malas ganancias

Muchas compañías hoy día no pueden diferenciar entre buenas y malas ganancias. Como resultado, terminan obteniendo malas ganancias.

Las consecuencias son desastrosas. Las malas ganancias destruyen las mejores oportunidades de una compañía para alcanzar un verdadero crecimiento, la clase de crecimiento que es tanto rentable como perdurable. La obtención de malas ganancias aleja a los consumidores mientras que desmoraliza a los empleados.

Las malas ganancias también hacen que la empresa sea vulnerable a los competidores. El costo se extiende más allá de los límites de la organización.

Las malas ganancias provienen de poner precios injustos o engañosos. Se originan cuando la compañía ahorra dinero al brindar una

frustrante experiencia al consumidor. Las malas ganancias se obtienen cuando se le saca valor al consumidor, y no se lo crea.

Cómo las malas ganancias minan el crecimiento

Las malas ganancias causan gran parte de su daño a través de los detractores creados por estas mismas ganancias. Los detractores son consumidores que se sienten maltratados por una compañía, tanto que suspenden sus compras, se cambian a la competencia -si es que pueden-, y advierten a otros de alejarse de la empresa que les ha hecho sentirse mal.

Los detractores no aparecen en ningún balance contable, pero le cuestan a la compañía casi más que cualquier pasivo de la contabilidad tradicional. Los consumidores que se sienten ignorados o maltratados hallan la manera de equilibrar la cuenta. Elevan los costos de servicios con numerosos informes de quejas. Desmoralizan a los empleados con sus constantes críticas. Se quejan a sus amigos, colegas y parientes, o a cualquiera que los escuche, a veces incluso a periodistas, reguladores y legisladores.

Las malas ganancias -y los detractores que generan- estrangulan el crecimiento de una compañía.

La alternativa: buenas ganancias

Las buenas ganancias son totalmente diferentes. Si las malas ganancias se obtienen a expensas de los consumidores, las buenas ganancias se logran con la cooperación de los clientes. Una compañía obtiene buenas ganancias cuando encanta a sus clientes, que están dispuestos a volver por más, y no sólo eso: le dicen a amigos y colegas que hagan negocios con la compañía. Clientes satisfechos se vuelven, en efecto, parte del marketing, no sólo porque incrementan sus propias compras sino también porque proveen referencias entusiastas. Se convierten en promotores. El objetivo correcto para una compañía que desea romper con la adición a las malas ganancias es crear promotores, generar buenas ganancias e impulsar el crecimiento.

Formulando la pregunta principal

¿Cuál es la pregunta que puede diferenciar las buenas ganancias de las malas? La simplicidad en su máxima expresión: ¿Cuán probable es que usted recomiende esta compañía a un amigo o colega? La métrica que ésta produce es el Resultado de Promotores Neto.

El Resultado de Promotores Neto (RPN) se basa en la perspectiva fundamental de que el negocio de cada compañía se relaciona con tres categorías de clientes. Los promotores, como hemos visto, entusiastas leales que le compran a una compañía e instan a sus amigos a que hagan lo mismo. Los pasivos, que están satisfechos pero pueden ser fácilmente sorprendidos por la competencia. Y los detractores, clientes no contentos atrapados en una mala relación. Lo clientes pueden ser categorizados de acuerdo con la respuesta a esta pregunta. Aquellos que contesten nueve o diez en una escala de cero a diez, por ejemplo, son promotores, y así sucesivamente. Un "motor de crecimiento" en perfecto funcionamiento convertiría al cien por ciento de los consumidores de una compañía en promotores. El peor motor haría que el cien por ciento sean detracto-



Rodolfo Spielmann

Es socio de Bain & Company en São Paulo, Brasil.

La compañía promedio hoy día pierde la mitad de sus clientes, en 3 y 4 años.

res. La mejor manera de estimar la eficiencia del motor de crecimiento es tomar el porcentaje de clientes que es promotor (P) y restarle el porcentaje de detractores (D). Esta ecuación permite calcular el RPN: $P - D = RPN$

De modo conceptual, es así de simple. Toda la complejidad surge de aprender a formular la pregunta de tal manera que provea información útil, confiable y oportuna -y, por supuesto, de aprender cómo mejorar el RPN.

Un objetivo, un número

Muchos directivos llegan a creer que incrementar el valor de las acciones -su directiva primaria- requiere la explotación de las relaciones con los consumidores. Entonces elevan los precios en cuanto pueden. En vez de concentrarse en innovaciones que mejoren el valor para los clientes, canalizan su creatividad en encontrar nuevas maneras de sustraer valor de los clientes. Algunos directores, por supuesto, creen que deben mentir, engañar y robar para lograr sus fines, frecuentemente a través de inteligentes pero fraudulentas prácticas contables. Pero hasta empresarios honestos creen que no pueden darse el lujo de ser cándidos con los consumidores.

Las compañías ven a la gente que les compra como adversarios, para ser manipulados según la situación lo permita. La Regla Dorada -tratar a otros como a uno le gustaría ser tratado- es desechada como irrelevante en un mundo competitivo de tácticas duras. Los consumidores son simplemente un medio para un fin: combustible para la caldera que forja rentabilidades superiores.

Esta visión carece de sentido. Las compañías que conviven con esta filosofía se encaminan al pozo sin fondo de las malas ganancias, donde el verdadero crecimiento es imposible.

Lo que se necesita es un proceso confiable de retroalimentación que permita a los mercados libres recompensar a las organizaciones que practiquen el comportamiento de la Regla Dorada y castigar a aquellas que no lo hagan. Se necesita de un número simple y creíble que sea recolectado e informado en una base consistente, para conocer cuántos clientes aman a la compañía y cuántos la odian. Se necesita de un número que aliente a ejecutivos y a todos los que influyen las decisiones -otros empleados, inversores, clientes- para desarraigar políticas no éticas y a directivos malos, para solucionar problemas y para encontrar nuevas maneras de sorprender a los clientes.

Se necesita ser serio respecto de recolectar el RPN e informarlo. Los beneficios serán sustanciales.

Entrevista exclusiva con Rodolfo Spielmann

¿Qué lo motivó a escribir el libro? ¿Cuál es la principal idea que presenta?

Me preocupaba que tantas personas en las empresas se concentraran en conseguir resultados y en impulsar las ganancias casi a cualquier costo. Y esto se debe a que las ganancias son el único mecanismo de medición confiable que se tiene. Es la única serie de números que se audita; la única serie de números por la que alguien puede llegar a ser despedido si es que se los altera. Pero los contadores no pueden explicar la diferencia entre buenas y malas ganancias. Las malas ganancias son las que hacen que el resultado contable suba, pero destruyen relaciones con la clientela, y consumen la innovación y la energía de la fuerza laboral. He aquí algunos ejemplos. Me hospedé en un hotel de Londres y me cobraron tanto por utilizar el teléfono en la habitación, US\$ 500 por una llamada de 45 minutos a Boston para hablar con mi mujer, que la cuenta del teléfono superó a la de la habitación. ¡Es inaudito! Cuando le pregunté al recepcionista en el lobby si había habido un error, me dijo: "¡Oh no! Son 5 libras el minuto, es lo que está escrito en la pequeña tarjeta al lado del teléfono, ¿no la vio?". Ese precio es 200 veces lo que se cobra en el mercado. Obviamente se sintió avergonzado. Entonces esto es lo que malas ganancias consiguen. Hacen que los resultados contables suban por el momento, tornan a los clientes

en enemigos y detractores, mientras que destruyen el compromiso por parte de los empleados, quienes llegan a creer que la forma en que uno aumenta sus ganancias es abusando de los clientes cuando éstos son vulnerables.

He descubierto que la mejor manera de medir la lealtad es simplemente formulándole a la gente una simple pregunta, a la que llamo "la pregunta primordial": "¿Nos recomendaría a un amigo?". Cuando los clientes lo recomiendan a uno entusiastamente a un amigo o colega, están brindando la calificación más alta posible. Están, en efecto, poniendo a la par su propia reputación con la de la empresa. Nos referimos a ellos como "promotores".

No se trata de un simple concepto vago; es altamente medible. Tomen el porcentaje de consumidores (o de empleados) que lo calificarían a uno con un 9 o 10 en esta simple pregunta, resten a todos aquellos que lo calificarían a uno con un 6 o menos (detractores), y se obtiene el Resultado de Promotores Neto. Administrar para mejorar el Resultado de Promotores Neto con el tiempo ayuda a que las compañías sean administradas para alcanzar un mayor crecimiento y una rentabilidad más alta.

¿Cuáles son los principales desafíos que una compañía enfrenta cuando intenta convertir a los clientes en promotores?

La compañía promedio hoy día pierde la mitad de sus clientes en tres o cuatro años. Es sorprendente cuán caro es eso, cómo arruina las oportunidades de crecer y de administrar un negocio rentable.

Es una cuestión intuitiva que cada compañía necesita enfocarse en sus clientes e, incluso, convertirlos en individuos altamente satisfechos.

De los principales desafíos de las compañías hoy día surgen dos categorías:

(a) La compañía se enfoca en las ganancias a corto plazo más que en la creación de clientes a largo plazo con una mayoría de promotores. Conocemos varios ejemplos, similares a los mencionados anteriormente, de hoteles, bancos o compañías de telefonía celular. Estas malas ganancias, obtenidas a expensas del consumidor, aprovechándose de él, son comunes hoy en el mundo de los negocios.

(b) La compañía comprende la importancia de crear un gran número de promotores entre los clientes, pero no es capaz de hacerlo. Encontramos que esto es posible por varias razones:

I. Falta de claridad en quienes son los promotores, detractores o neutrales. Ya sea por contar con los medidores equivocados o por interpretar las mediciones con una excesiva complacencia. Por ejemplo, muchas compañías hacen que el cliente las califique en una escala de 1 a 5 (siendo 5 lo mejor), aceptan el 4 y el 5 como calificaciones muy positivas, y el 3 aun como aceptable.

II. Hay claridad, pero no existe la creencia de que los números sean precisos. Usualmente, el número es medido por el departamento de marketing, que carece de credibilidad dentro de la compañía.

III. Se cree en la exactitud de los números, pero no hay un verdadero entendimiento acerca de cuáles son las causas fundamentales para que un cliente se convierta en un detractor o sea neutral. ¿Se trata del producto? Y si es así, ¿de cuál de sus características (precio, rasgos, rendimiento, etc.)? ¿Fue una interacción con el área de ventas o servicios? Y así sucesivamente.

IV. Finalmente, asumiendo que todo el entendimiento del cliente se encuentra disponible; hemos hallado que es extremadamente difícil llegar al estado en donde la organización cuenta con una correcta proposición de valor, procesos, estructura e incentivos para maximizar la cuota de promotores. Requiere mucha disciplina y determinación por parte de su liderazgo.

¿Cómo pueden las métricas de RPN (Resultado de Promotores Neto) ser utilizadas para incrementar las ganancias?

Creo que, para empezar, se tiene que medir el Resultado de Promotores Neto real. Se debe entender cómo se vincula con la economía de la compañía. Se debe determinar cómo medir este score en una manera que sea tan rigurosa como los principios con-

tables generalmente aceptados. Luego se debe entablar un diálogo con los promotores y detractores para comprender las causas principales, y posteriormente establecer prioridades respecto de lo que se debería mejorar.

La implementación de estas iniciativas genera una alta proporción de promotores y, consecuentemente, un crecimiento sistemático más fortalecido.

¿Podría compartir con nosotros algunos ejemplos de su experiencia de compañías que utilicen la métrica RPN?

La ironía es esta: la sociedad hoy día piensa que la lealtad es una broma, y sin embargo las compañías que se ganan la lealtad de sus consumidores están creciendo a más del doble que sus competidores. Uno debe comprender las economías o lo que realmente impulsa sus finanzas: entre éstos se encuentran las tasas de recompra, las compras adicionales, las referencias, y así sucesivamente. Enfocarse en las finanzas de los resultados netos hace que uno se olvide de qué es lo que realmente impulsa a la economía de la empresa. Por ejemplo, Chick-Fil tiene una tasa de retorno del 5% entre sus operadores de tiendas, comparado con el 30% y el 40% usuales en las cadenas de comidas rápidas. Ahora, el 5% de retorno equivale a carreras de veinte años. Entonces uno se debe preguntar, ¿por qué alguien querría quedarse en el negocio de sandwiches de pollo por veinte años? ¿Acaso no tienen ninguna ambición o alternativa?

He preguntado a los gerentes de tienda de Chick-Fil por qué se quedan. ¿Por qué son leales? Y ellos responden. “Bueno, se trata de dos cosas Fred. La primera es que estamos orgullosos de trabajar en un lugar que trata a la gente en la forma en que lo hace Chick-Fil. Realmente nos gustan los valores de este lugar. En segundo lugar, ganamos dos o tres veces más dinero que en otros lugares”. No puedo hacer el cálculo porque mi mente entrenada en Harvard dice que esa contabilidad es imposible. Sabemos que las cadenas de comidas rápidas son uno de los negocios de mayor sensibilidad al precio, y en un negocio como éste, uno no puede darse el lujo de pagar de más a los empleados importantes por un factor de dos o tres veces. Chick-Fil es una empresa privada, el fundador es probablemente un billonario a esta altura. Está construyendo de 50 a 100 tiendas por año, invirtiendo un millón de dólares en cada una, y no tiene necesidad de vender acciones en la bolsa. Al mismo tiempo, su operador de tienda promedio, de una tienda independiente, gana casi US\$ 180.000, y eso se compara con los US\$ 50.000 que gana un gerente de tienda en una cadena de comidas rápidas habitual. Ese es el promedio, pero los promedios pueden engañar. Los doce gerentes de tienda que más ganan en Chick-Fil ahora están por encima de US\$ 500.000 al año. Eso simplemente lo hace pensar a uno “¿qué le ponen a ese pollo?”. Sucede lo mismo en otras empresas impulsadas por la lealtad. La empresa Rent-A-Car hace lo mismo en alquiler de automóviles, Costco lo hace en mayoristas, American Express lo hace en el negocio de las tarjetas de crédito. Cada una de estas firmas crea una situación en donde los empleados ganan mucho más que sus colegas en la competencia y, sin embargo, proveen un valor al consumidor excepcional. Rent-A-Car paga el 30% o el 40% por encima de la competencia, no obstante alquilan la misma cantidad de Chevys y Pontiacs que todas las otras compañías de alquiler de autos a un precio un 10% menor que la competencia. Uno puede pensar que esto llevaría a la empresa directamente a la quiebra, pero no. La ha llevado de ser un pequeño jugador de nichos en St. Louis a ser la compañía de alquiler de autos más grande de Norteamérica, con una flota de más de 600.000 vehículos. Cuando uno comienza a comprender el poder de la lealtad en las vidas del día a día, lo que la mayoría de las personas intuitivamente comprende, pero los contadores nos han hecho olvidar, se comienza a ver qué es lo que realmente impulsa el crecimiento y el éxito en un negocio.

Compañías como GE e Intuit ven que el RPN puede llenar este vacío y esto es lo que le están diciendo a sus analistas. Intuit explicó a sus analistas qué es el RPN y compartió sus estadísticas con ellos. En el informe anual actual de GE, Jeff Immelt, el CEO, expli-

có, además, cómo lo están utilizando a través de todos sus negocios. Lo están vinculando con premios de ejecutivos e inversores inteligentes. Van a exigir poder ver una contabilidad del Resultado de Promotores Neto debido a que es la mejor métrica que hemos encontrado para explicar el crecimiento sistemático. También resulta ser la mejor métrica que he visto para comprobar cuán bien uno se encuentra respecto del estado deseado de tratar las personas consistentemente con la Regla de Oro.

Han implementado los Resultados de Promotores Neto a través de todas sus empresas. Sostienen a los altos ejecutivos responsables por ello y vinculan sus compensaciones con el RPN. Por ejemplo, en Turbotax, hemos visto que el RPN ha mejorado 14 puntos en los últimos dos años. Al mismo tiempo, su participación de mercado se incrementó sorprendentemente, de un alto 70% a un más alto 79%. ¿Qué fue lo que hicieron? Bueno, debido a que realizaban un seguimiento de su RPN podían ver dónde estaban encontrando problemas en la experiencia del consumidor, y hallaron que una de las dificultades era el servicio de recepción de llamadas del consumidor. Indagaron, solucionaron el problema, trajeron el servicio desde la India de vuelta a los Estados Unidos. Entrenaron al personal de manera más efectiva y rediseñaron el producto alrededor de las conclusiones que obtuvieron con el RPN. Crearon un círculo interno de 6.000 clientes y los reunieron en una comunidad online para permitirles votar. Así, encontrarían si un cliente era un promotor o un detractor, luego preguntarían cuál sería la mejora más importante que podrían hacer. Cada cliente tendría su propia respuesta, permitiendo a los 6.000 clientes ayudar a priorizar sus mejoras. Eventualmente, las reducirían a lo que la comunidad consideraba como la más importante, o las dos más importantes sugerencias de mejora.

¿Qué les recomendaría a los líderes de negocios en Argentina en relación con la implementación de estrategias de servicio al consumidor?

En primer lugar, deben creer en el concepto. Está comprobado. En un estudio realizado en 2003 a más de 150.000 clientes, encontramos una correlación muy fuerte entre el Resultado de Promotores Neto y el crecimiento de una compañía con respecto a sus consumidores. Desde la industria aeronáutica, los bancos minoristas, los servicios de entrega, hasta las computadoras personales, las empresas con el mejor RPN demostraron un crecimiento superior. Compañías que han alcanzado un crecimiento sostenido en un período de diez años tienen el doble de RPN que otras. Jeff Immelt, CEO de General Electric, ha anunciado que el RPN será implementado a través de más de 500 líneas de negocios de GE, y que determinará los premios de los ejecutivos. En segundo lugar, deben comenzar a entender al consumidor. Es supremo saber dónde está parada la compañía en términos de promotores, detractores y, también, de la rentabilidad de cada cliente.

En tercer lugar, deben implementar las iniciativas rigurosamente. Estas iniciativas necesitan ser una prioridad basada en el impacto potencial y en la facilidad de implementación. Las iniciativas seleccionadas necesitan, entonces, ser implementadas con alta disciplina y controladas regularmente en términos de su contribución.



Bibliografía recomendada

- Reichheld, F. (2006). *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press
- Reichheld, F. (2003). *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Harvard Business School Press
- Reichheld, F. (2001). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*.

