



## El mito de la excelencia

Por qué las grandes compañías ja más tratan de ser lo mejor en todo

por Fred Crawford y Ryan Mathews

### RESUMEN EJECUTIVO

En el mercadeo de toda empresa, existen cinco atributos fundamentales: precio, servicio, acceso, experiencia y producto. Sin embargo, las grandes empresas evitan caer en la tentación de ser las mejores en los cinco - eligen un elemento en el que se destacan, un segundo en el cual son buenas, y en los restantes son regulares (por encima del promedio).

De esta forma, destruyen el mito de la excelencia, la errónea y destructiva teoría según el cual toda empresa debe ser excelente en todo lo que hace. Cuando intentan serlo, el resultado suele ser que no es excelente en nada, no está diferenciada de las demás, y por lo tanto no es considerada por los clientes a la hora de presentarse una necesidad.

Fred Crawford y Ryan Mathews entrevistaron a 5000 consumidores, en busca de qué es lo que realmente quieren. La respuesta es sorprendente: los valores humanos (como honestidad, dignidad, respeto y confianza) son más importantes que el valor mismo del producto o servicio. En otras palabras, lo que usted cree que sus clientes quieren no necesariamente coincide con lo que ellos realmente quieren.

No malgaste sus energías en todos los atributos. No siga las nuevas corrientes tecnológicas y los modernismos. Concéntrase en pocos elementos que identifique como pilares para su empresa y desarróllelos sobre valores y principios éticos que sustenten su progreso.

### Sobre el salvajismo comercial

Se ha comprobado que hoy día los clientes efectúan sus compras guiados principalmente por el valor del producto o servicio, y por los valores de la empresa o marca, y no exclusivamente por el precio. Establecen y desarrollan toda una relación con las marcas, en la que el componente afectivo es importante.

Este ha sido el hallazgo de un estudio de investigación realizado a más de 4.000 clientes mediante entrevistas telefónicas y 1.000 a través de encuestas por Internet.

Uno de los elementos más crítico para un cliente es la cualidad humana de los agentes implicados en la transacción. Con frecuencia, ese factor tiene más peso que el precio o incluso, las cualidades del producto.

### El mito

Cada transacción realizada por una empresa con un cliente tiene cinco elementos o atributos fundamentales, a saber:

- Precio
- Servicio
- Acceso
- Experiencia
- Producto

Muchas empresas caen presa del mito de la excelencia, es decir, tratan de ser excelentes en los cinco elementos a la vez.

Tratar de hacerlo es un mito, porque:

- 1.- Existen recursos limitados: ninguna empresa puede ser grande en todo lo que hace. Incluso Walmart, quizá la compañía minorista más exitosa de la historia, reconoce no tener como objetivo dominar a todos sus competidores en cada una de sus categorías de producto.
- 2.- La identidad es centrada: aunque una compañía pudiera alcanzar la excelencia en todas las cinco áreas, tendría dificultad al comunicar tal éxito a sus clientes. Los clientes quieren una clara propuesta de valor. ¿Acaso la joyería Tiffany saldría ganando si intentara superar a su competencia en cuanto a precio?

Tratar de ser excelente en los cinco elementos, intentando serlo todo para todos, es una de las peores enfermedades que afecta al mundo de los negocios.

Entonces, lo que deben perseguir las empresas es:

- Ser excelente en uno de los 5 elementos
- Ser muy buena en otro de los elementos, y
- Estar por encima del promedio de la industria en los 3 restantes.

Nunca se puede ser deficiente en ninguno de los cinco.

### Los valores del cliente

Los valores de los clientes van cambiando, acompañando la evolución de los mercados. Para comprenderlo, conteste las siguientes preguntas basado en su propia vida (usted también es consumidor):

- ¿Con qué frecuencia posterga eventos personales importantes de la vida, debido a su ajetreado ritmo de vida?
- ¿Con qué frecuencia desconecta su teléfono celular?
- ¿Disfruta o rechaza las comprar en días feriados?
- ¿Se siente frustrado esperando en una fila en el supermercado o en un banco a tal grado que quisiera ser rudo con la persona que brinda el servicio?
- ¿Si algo le pasara hoy, su seguro de vida puede cubrirlo?

Si sus respuestas coinciden con las de la mayoría, se dará cuenta que hay mucha presión sobre los valores humanos tradicionales.

La confianza, respeto, honestidad, integridad, cortesía y dignidad, son los valores sobre los cuales está construida una sociedad libre y avanzada. Sin embargo, están siendo gradualmente removidas de nuestra vida.

Este fenómeno es el resultado de los siguientes fenómenos sociales:

- 1.- Involución de la sociedad: las personas tienden a asociarse con grupos que reflejan sus propios valores. En los años 60, los padres norteamericanos pasaban 45 minutos al día hablando con sus hijos. Hoy en día pasan apenas 6 minutos. En la actualidad, las instituciones tradicionales son menos capaces de reforzar los valores humanos.
- 2.- Inhabilidad de mantener el ritmo: los profesionales se están quejando de sobrecargas de e-mails, de correos de voz, del tráfico comunicacional de los celulares. En los años 70, los padres de familia de clase media trabajaban unas 3.000 horas al año, hoy en día, en Estados Unidos, es 3.335 y la cifra va en aumento. El mundo está sumido en una hipervelocidad creciente.
- 3.- Estrés: el Instituto de Gerencia del Reino Unido llevó a cabo un estudio internacional, a través del cual detectaron un dramático aumento de los estados de tensión de 1993 a la fecha.
- 4.- Depresión: los desórdenes mentales amenazan con superar a los problemas del corazón, como la enfermedad más común de esta época. De hecho, las ventas de anti-depresivos como Prozac, Zoloft y Paxil son cada vez mayores.
- 5.- Tasas de suicidio: a nivel global, el suicidio ha aumentado en un 60% desde mediados de los años 50 a la fecha.
- 6.- Tecnologías de comunicación intrusa: las comunicaciones, si bien han mejorado significativamente, están más expuestas a intrusiones de todo tipo.

## Relevancia del cliente

Ante las presiones y los movimientos naturales de los mercados, las necesidades de los clientes van cambiando:

- Asediados por un ataque constante por parte de los medios, tan típico de nuestros tiempos, los clientes buscan fortalecer y reforzar sus valores.
- Confundidos por un creciente número de opciones, los clientes luchan por la satisfacción simple.
- Cansados por un ritmo de vida que escapa de control en forma acelerada, buscan la forma de adaptarse.

Muchas empresas no se han percatado de esos cambios, y siguen utilizando los métodos tradicionales, que ya han sido probados. Tratan a los clientes como órdenes de compra humanas, en lugar de cómo seres humanos. El ejemplo típico es el del vendedor de autos común, que se esfuerza por engañar a la gente para que compren un vehículo muy superior al que realmente necesitan.

Las empresas necesitan adoptar una cultura que reivindique la relevancia del cliente, basados en:

- 1.- Considerar los valores humanos como aspecto competitivo fundamental.
- 2.- Desarrollar valores comerciales sobre el sustrato de valores humanos, lo que da coherencia y alineación a la empresa.
- 3.- Los valores son más importantes que el valor.

### Los nuevos valores del consumidor

Los valores se relacionan con las cinco características competitivas de las transacciones de negocios descritas anteriormente; a saber:

- 1.- Precio versus valor: la idea de que al comprar los clientes sólo se guían por el precio es un mito. En diversas encuestas realizadas, se llegó a la conclusión que la mayoría de los clientes prefieren pagar un "precio justo", por sobre "el precio más bajo".
- 2.- Servicio versus habladera: las compañías se centran en los servicios de valor agregado, pero parecieran olvidarse de que los servicios más básicos son en los que el cliente realmente confía.
- 3.- El acceso lo es todo: nadie quiere visitar una empresa a menos que sepa de antemano que va cumplir sus expectativas. Ofrecer demasiadas opciones, crear demasiadas barreras, es contraproducente.
- 4.- La intimidad es apreciada: Las personas buscan respeto, cortesía y comunicación. De ahí que las empresas de avanzada se centren en el servicio al cliente, independientemente de su rubro.

5.- Lo mejor no es suficiente: los clientes no compran “lo mejor”, sino aquello que se ajusta a sus sistemas de valores.

### Jerarquía en la Interacción

Existen varias niveles de interacción con los clientes:

- 1.- Clientes que sienten que son deshumanizados y molestados, desorientados en cuanto a precios, o que se les cobra mucho por mercancía de baja calidad.
- 2.- Clientes que aceptan su compañía, se sienten respetados, piensan que sus precios son justos y que su propuesta se ajusta a sus necesidades.
- 3.- Clientes que prefieren activamente su compañía, sienten que la interacción con su empresa es conveniente, sus precios son justos y consistentes.
- 4.- Clientes que solicitan la ayuda de la empresa en su búsqueda de soluciones. En este punto, desean que su empresa establezca intimidad, haciendo algo que más nadie puede.

Alcanzar el nivel 4 es lo que toda empresa debería tratar de alcanzar. Una vez que logra la confianza del cliente, podrá cobrar el precio justo por resolver sus problemas. Luego podrá inspirar a su cliente con opciones y valores que excedan sus

expectativas, y personalizar el producto para las necesidades de cada uno.

Crear una compañía que tenga relevancia de cliente significa tener personal dentro de su organización que vea estas transacciones desde el punto de vista del valor del cliente, y las optimice.

### Aplicando el conceptos

Tanto el personal de su empresa como los nuevos desarrollos de su compañía deben reflejar la relevancia del cliente, considerando sus verdaderas necesidades y valores.

Esto también influirá en su cadena de distribución; es difícil para el producto de una compañía enfocarse en las necesidades de sus clientes, sin que los distribuidores también compren en base a los valores en los que usted se centra.

Abordar a los clientes en base a los valores éticos es la clave para alcanzar el éxito empresarial, en un mundo en el que tanto los accionistas, como los consumidores y la comunidad en general atiende estas variables como indispensables.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=224>