

MÓDULO 2

CREANDO VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO

Lección 4

CONSTRUYENDO UNA ALINEACIÓN PROFUNDA DEL CLIENTE

Es probable que pueda pensar en algunos productos o servicios que utiliza que cree que fueron diseñados para usted. Esos son productos que tienen una fuerte alineación del cliente con usted. A continuación, cubriremos lo que significa para una empresa desarrollar la alineación del cliente.

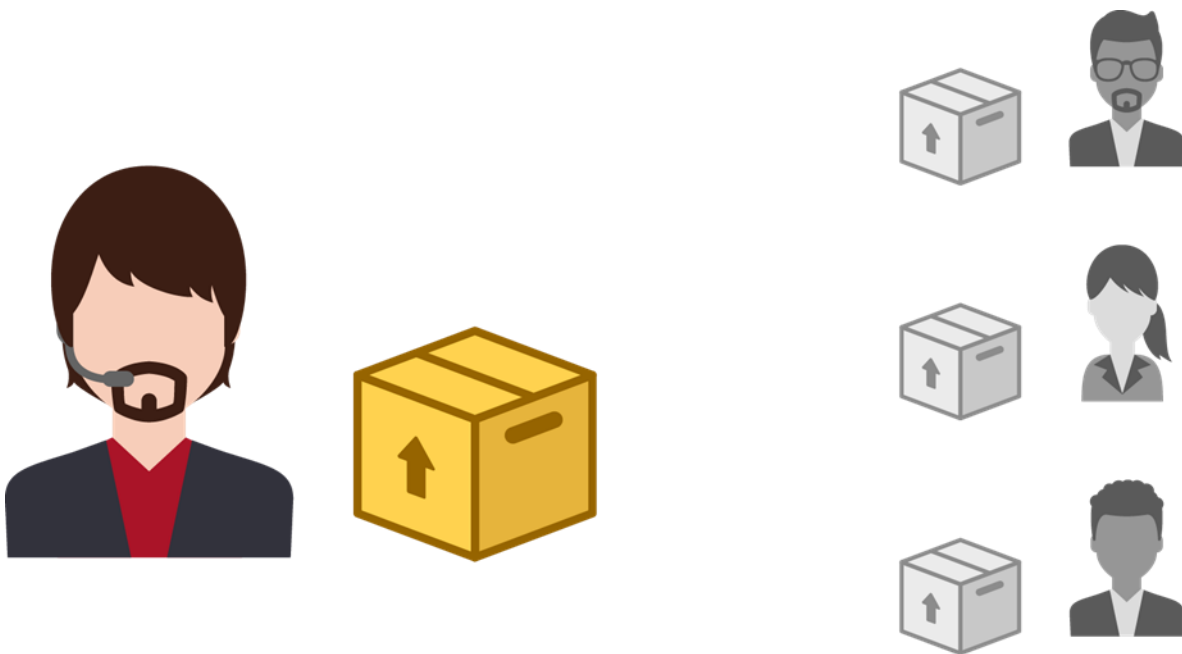
Las categorías de alineación de clientes que exploraremos incluyen poco profundas, moderadamente profundas y realmente profundas. ¿Qué nivel es deseable y cómo lo alcanzamos? Veamos.

Sería difícil encontrar algún gerente que no diga, o tal vez ni siquiera crea, que el cliente siempre tiene la razón y que la supervivencia del negocio depende de si los clientes están contentos o no. Sin embargo, aparte de una afirmación verbal, muy pocas empresas hacen esfuerzos conscientes para profundizar la alineación de los clientes. Por alineación del cliente, me refiero a combinar lo que vende y entrega con lo que el cliente necesita y quiere. Descubrir cómo lograr una alineación más profunda del cliente sin un aumento demasiado grande en el precio puede generar una ventaja competitiva considerable "en el escenario".

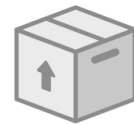
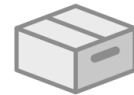
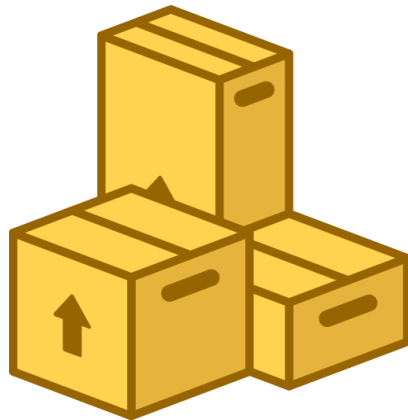
Alineación superficial del cliente y alineación más profunda del cliente

Es fundamental tener cuidado con la trampa de confundir la alineación superficial del cliente con una alineación más profunda del cliente. Tomemos nuestro primer caso de Dan Smith, un representante de ventas que visita a varios clientes cada día. Dan siempre es cortés y confía en una buena base de datos que contiene los nombres de los hijos de cada cliente y sus

pasatiempos favoritos. Cuando Dan visita a un cliente en particular, le pregunta sobre los niños y los pasatiempos del cliente. Sin embargo, no hay diferencia en términos de productos, servicios y precios que el representante ofrece a cada cliente individual. Solo hay una opción. Este ejemplo se refiere a lo que yo llamaría una alineación superficial de clientes.



Ahora consideremos el caso de otra representante, Andrea King, quien también recuerda los nombres de los niños del cliente y sus pasatiempos favoritos. Sin embargo, King también lleva consigo su información sobre una variedad de productos, servicios y opciones de precios entre los cuales el cliente puede elegir adaptarse mejor a sus necesidades. En este caso, la alineación es más profunda que en el caso de Dan Smith discutido anteriormente. Este ejemplo es un caso de alineación moderadamente profunda del cliente.



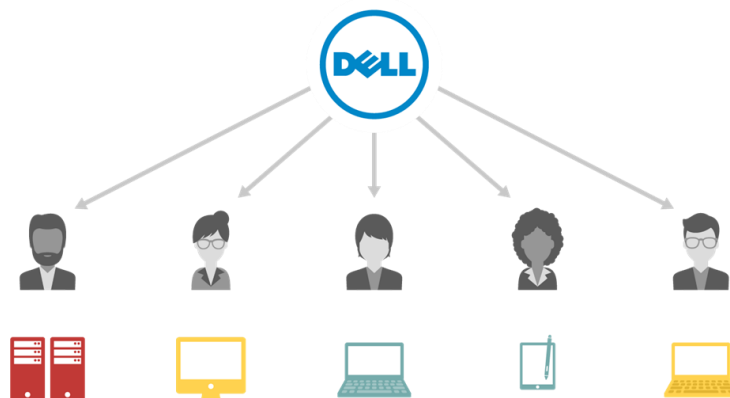
Ahora, tomemos un caso final de otra representante de ventas, Helen Wu, que trabaja para una compañía de soluciones de TI. Cuando visita a un cliente, su objetivo principal no es vender nada. En cambio, involucra al cliente en una discusión sobre el negocio de este último y las oportunidades y desafíos que le esperan. Luego, Helen regresa y trabaja con sus colegas para diseñar una solución personalizada para las necesidades específicas de ese cliente. Este es un caso de lo que llamaríamos una alineación de clientes realmente profunda. Si el cliente participara directamente en el diseño de la solución, la alineación podría ser aún más profunda.



Puede preguntarse si a cada cliente le importa la alineación profunda. Si lo pensamos por un minuto, queda claro que casi todos los clientes lo hacen. ¿Quién no querría zapatos, ropa, automóviles, computadoras, teléfonos inteligentes, comida, educación, hogares, oficinas a medida? La razón por la que a menudo no tenemos una personalización profunda es que puede llegar a ser extremadamente costoso y muchos clientes no están dispuestos a pagar precios elevados por una personalización profunda. Sin embargo, si una empresa puede descubrir cómo crear productos, servicios y soluciones personalizadas con un aumento mínimo o nulo en los costos y precios, entonces puede lograr una ventaja competitiva considerable.

La personalización en masa

Echemos otro vistazo a Dell como ejemplo. Durante muchos años, Dell creó estos productos personalizados en el negocio de las PC. En lugar de vender a través de minoristas, Dell solo vendió directamente. Cada cliente puede diseñar a medida su PC personal eligiendo entre una variedad de opciones con respecto a los componentes de hardware y software. Este enfoque dio como resultado no solo un alto grado de personalización, sino también, al eliminar a los minoristas y reducir los costos y los precios, un doble golpe. El rápido desarrollo de la tecnología ahora permite a las empresas llevar a cabo este tipo de personalización masiva en un número cada vez mayor de industrias.



Apliquemos lo que hemos aprendido sobre la alineación de clientes a algunas empresas que conocemos.

MENSAJE DE DEBATE DE PROFUNDIDAD DEL CLIENTE

Discuta este aviso en el siguiente panel de discusión:

Describa su empresa en unas pocas oraciones.

¿Cómo calificaría su propia empresa (o una que conozca bien) con respecto a la profundidad de la alineación del cliente: superficial, moderadamente profunda o realmente profunda? ¿Por qué?