La innovación centrada en el cliente

Pasar de un modelo en el que la innovación está focalizada en el producto a otro centrado en el cliente ayuda a conocer mejor las necesidades de nuestro público, hace partícipes a todos los empleados de la empresa y aumenta las posibilidades de que las soluciones lanzadas al mercado sean atractivas para los consumidores

Enric Segarra
Profesor de Innovación en la Deusto Business School

Aunque generalizar siempre entraña sus riesgos, se podría afirmar que, independientemente del empeño y el dinero que ponen las empresas para innovar, en general, los resultados obtenidos no suelen ser buenos si se comparan con las expectativas de crecimiento de las ventas y de los beneficios que se tenían cuando se dio luz verde a tales iniciativas innovadoras. Y es probable que buena parte de lo que explique ese pobre desempeño se deba al hecho de que todavía la sabiduría corporativa sigue pensando que la innovación surge de los laboratorios y de sus equipos de I+D, y así la apoya; pero la realidad se impone a través de numerosos ejemplos, al demostrar que la innovación más efectiva ocurre cuando entendemos muy bien cuáles son (e inferimos cuáles van a ser) las necesidades y los deseos de los que ya son nuestros clientes y de los que queremos que lleguen a serlo.

Trabajar cerca de los clientes (poniéndose en su piel con el objetivo de ganar esa empatía que nos debería permitir lanzar soluciones novedosas a partir del más pequeño detalle capturado) resulta clave para vislumbrar aquellas necesidades que, de ser satisfechas, pueden marcar la diferencia en un mundo sobreofertado (en el que no es nada fácil llamar la atención y captar el interés de los clientes) y en el qué, además, lo que hoy es nuevo y glamuroso, mañana se puede convertir en algo habitual y mundano.

> La innovación más efectiva ocurre cuando entendemos muy bien cuáles son las necesidades y los deseos de los que ya son nuestros clientes y de los que queremos que lleguen a serlo

LA INNOVACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE

Un posible remedio para salvar el gap que existe entre lo que se invierte en I+D y el impacto que esa inversión tiene en los resultados (en general, muy por debajo de lo esperado) es abrazar lo que se conoce como innovación centrada en el cliente (del inglés *customer-centric innovation*). Algo que, como veremos, requiere algo más que simples buenas intenciones.

En primer lugar, la innovación centrada en el cliente precisa un claro mandato –y una mejor comunicación– por parte de la Dirección de la empresa en relación a esa forma de innovación, puesto que esta vía "invita" a todos los empleados, independientemente de su posición y cargo, a participar en la identificación de necesidades y oportunidades y a contribuir con sus ideas (no importa cuán sencillas sean) para satisfacerlas. Para que esto ocurra, deben ajustarse los sistemas de incentivos (por ejemplo, primando la buena predisposición de los empleados en todo lo que acontece a la innovación, y no solo la calidad de los resultados que se obtengan fruto de la misma), invertir en formación para convertir a los empleados en observadores de primera y crear un ecosistema que favorezca que el espíritu de "estar atento a todo lo que pasa a nuestro alrededor" se propague a lo largo y ancho de nuestra organización.

En segundo lugar, es muy importante conseguir que los empleados que están en primera línea, los que interactúan con el cliente, estén motivados y comprometidos, para que cualquier queja que reciban de esos clientes, observación que hagan o *insight*[1] que tengan y les sorprenda se haga llegar al resto de las personas involucradas en el proceso de innovación (entre ellas, las que componen formalmente el equipo de I+D). En la innovación centrada en el cliente, la gente que está en el *front-line* actúa como punta de lanza, pues es la que puede captar –si está comprometida con esa labor y ha sido entrenada convenientemente– cuáles son las necesidades reales de los clientes e inferir cuáles pueden llegar a ser en el futuro, ya sea porque estos las manifiestan abiertamente o porque se pueden deducir (es el caso de las necesidades latentes no articuladas, de las que los clientes, a menudo, no son ni siquiera conscientes y que requieren una habilidad especial para capturarlas por parte del que observa).

La innovación así planteada tiene tres grandes beneficios.

1. Obliga (y permite) a un conocimiento profundo –de primera mano– de las necesidades y los deseos de nuestros clientes.

2. Ayuda a subir la moral y la autoestima de los empleados del *front-end*, al sentirse estos parte del proceso innovador y, por lo tanto, del futuro de la empresa, lo cual redunda en un mayor compromiso, una menor rotación y un mayor orgullo por saberse importantes para los clientes con quienes tratan a diario.

3. Aumenta la probabilidad de que las soluciones que se lancen al mercado sean útiles y, por tanto, sean aceptadas (y ¡compradas!) por los clientes.

Además (y esto debería considerase un beneficio adicional), esta forma de desencadenar la innovación no requiere grandes inversiones ni un batallón de consultores para desplegarla; eso sí, pide paciencia, pues hace falta tiempo para que ese meme[2] innovador se propague a lo largo de la organización, de ahí que resulte imprescindible tener el *buy-in* de la Dirección, porque, de algún modo, eso implica la redistribución de parte del presupuesto que antes se destinaba prácticamente en exclusiva a la innovación a través del I+D tradicional.

¿CÓMO SE LLEVA A CABO ESTE TIPO DE INNOVACIÓN?

Lo primero es formar a los empleados que están en contacto con el cliente para que se conviertan en observadores de primera clase. El objetivo es que sean capaces de ver oportunidades allí donde los demás no ven nada, y para que esto ocurra es necesario:

En la innovación centrada en el cliente, la gente que está en el 'front-line' actúa como punta de lanza, pues es la que puede captar cuáles son las necesidades reales de los clientes e inferir cuáles pueden llegar a ser en el futuro

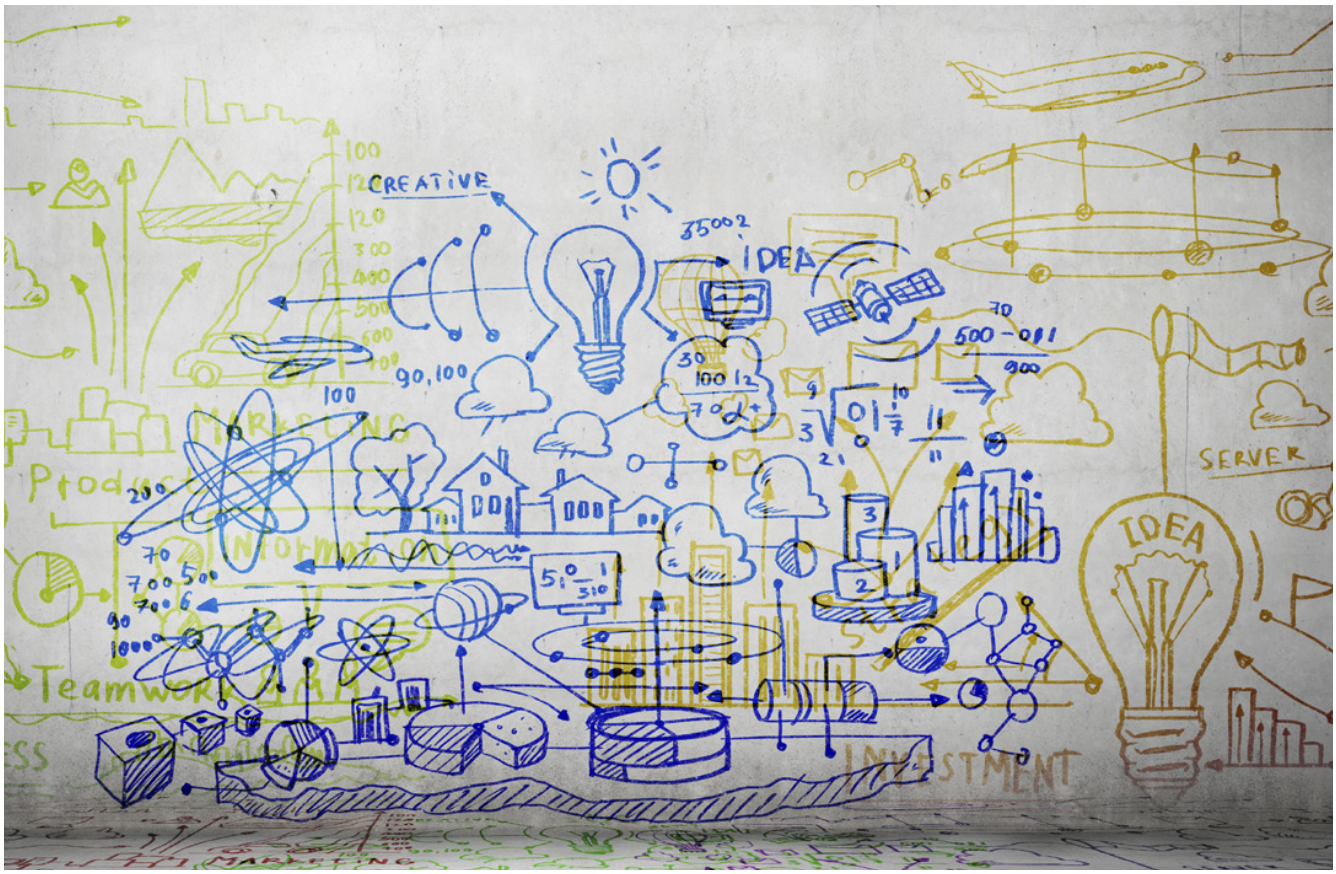
1 Que los empleados se sientan en confianza para dedicar más tiempo a "entender" en profundidad a sus clientes, más allá del tiempo que pide lo puramente transaccional motivo de la interacción. Si las métricas clásicas basadas en la medida de la productividad no se "relajan" un poco y no se permite "esa inversión de tiempo adicional por cliente", difícilmente ningún empleado podrá desarrollar la habilidad de ver más allá de lo establecido (y, por tanto, ya conocido).

2 Formar a los trabajadores en habilidades tan básicas como la escucha, el arte de observar y el saber "leer entre líneas", para comprender realmente qué hay detrás de lo literal y, en apariencia, evidente. Practicar la observación empática al nivel más elemental y convertir eso en parte de nuestra rutina diaria va a ser el gran objetivo (no hace falta esperar a ser un experto etnógrafo para empezar a ver cosas y captar detalles a los que antes no prestábamos atención).

A partir de ahí empieza el trabajo de aplicación. Una vez identificados los distintos segmentos de clientes a los que nos dirigimos, deberemos trabajar en su "descodificación". A partir de lo que nos dicen, de ver lo que hacen (y en qué contexto lo hacen), de lo que intuimos que les preocupa, de entender el por qué de las decisiones que toman, de determinar lo que les condiciona y obsesiona, de ver cuáles son las reglas no escritas que rigen sus vidas, etc., podremos inferir cuál es la verdadera necesidad que tienen, y podremos diseñar así la propuesta de valor que mejor ➤➤➤

➤➤➤ encaje con ellos. Se trata de ganar empatía y hacer un retrato psicosociológico de la persona que hay detrás de ese cliente para ser capaz de darle exactamente lo que precisa. Y no se trata solo de darle al cliente lo que manifiestamente pide, sino de deducir y anticiparse a lo que ni siquiera es consciente que va a necesitar mañana. La finalidad es ofrecer propuestas de valor imbatibles, sin dejar ni un solo flanco que, por insatisfecho, posibilite la entrada a nuestros competidores. Ese es el punto de arranque; a partir de ahí podemos y debemos aspirar a mucho más.

En ese sentido, lo siguiente que nos preguntaremos es ¿qué más (qué otros productos/servicios) se les podría vender a los que ya son nuestros clientes?, aun cuando eso precise algunas capacidades, habilidades y/o conocimientos que ni siquiera tenemos actualmente disponibles en nuestra organización. Una ampliación del portafolio de productos como lo que aquí se sugiere para los que son nuestros clientes naturales (que puede ir desde productos meramente complementarios hasta soluciones que nada tengan que ver con lo que actualmente les vendemos) implica necesariamente una decisión estratégica por parte de la Dirección. Es decir, decidir si seremos nosotros mismos los que desarrollaremos las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para ser competitivos en la oferta de esos nuevos productos o servicios o si vamos a externalizar esa tarea a terceros (a través de la compra, uso de licencias, alianzas estratégicas o subcontratación) para hacer más rápido el proceso



Una vez identificados los distintos segmentos de clientes a los que nos dirigimos, deberemos trabajar en su "descodificación". A partir de lo que nos dicen o de ver lo que hacen, podremos inferir cuál es la verdadera necesidad que tienen y diseñar la propuesta de valor que mejor encaje con ellos

y evitar el tiempo, el esfuerzo y el riesgo que implica la decisión de empezar de cero para construir, desde dentro, las capacidades necesarias.

Otra posibilidad, muy común, es la de penetrar en nuevos segmentos cuyas necesidades, en lo esencial, sean similares a las que ya satisfacemos de nuestros clientes naturales (el objetivo es expandir nuestra base de clientes más allá de los identificados como los segmentos *core* de nuestro negocio). El reto radica en inferir cuáles son las diferencias que debemos incorporar a nuestra solución base (aquella que ya funciona para nuestros clientes y que se sustenta en aquello que sabemos hacer bien) para adaptarla y hacerla atractiva para esos otros segmentos a los que pretendemos cautivar. La pregunta a plantearse aquí es ¿a quién más le puede interesar lo que "vendemos", aunque, para que eso pase, haya que adaptarlo?

Y todavía una posibilidad más a estudiar es aquella que tiene por objetivo encontrar nuevos usos a nuestros productos y servicios (incluso a nuestro *savoir-faire*), fuera del contexto para el que fueron pensados. Para ello es muy útil el uso de la técnica *move up to a broader concept*. En lugar de centrarnos en el producto, lo que hacemos es dar un paso atrás para entender cuál es el concepto, la necesidad que pretendemos cubrir con esa solución de producto. La idea es que, al tomar perspectiva, lleguemos al valor fundamental (a la esencia) que hay detrás de nuestra solución y podamos encontrar otros ámbitos donde "eso que sabemos hacer tan bien" (aquella competencia que nos distingue y que toma forma a través de nuestros productos y servicios) pueda tener aplicación.

Así es como Fujifilm actuó para superar el cambio radical que supuso la tecnología digital; buscó aplicación a sus vastos conocimientos químicos sobre revelado fotográfico, y los encontró en el mundo de la cosmética y en la producción de *films* protectores para pantallas planas a partir de triacetato de celulosa. Y es la manera en que Vilardell Purtí, una empresa que opera en el mercado de la mecanización de piezas (tornillería) en decoletaje de alta precisión técnica para los sectores de la automoción y la aeronáutica, encontró el camino para abrir su división médica para la fabricación y comercialización de implantes dentales, prótesis, etc.

En algunos casos, asumir que lo que uno hace es el producto que vende, y centrarse solo en eso, explica por qué algunas empresas que dominaron sus respectivos mercados desaparecieron cuando cambió alguna de las variables del entorno. Sus estrategias, centradas en el producto, y no en la necesidad que este cubría al cliente, resultaron definitivas para su desaparición. Es lo que le pasó a Smith Corona, que llegó a ser, tal como pretendía, uno de los mayores fabricantes de máquinas de escribir del mundo. Si en lugar de haberse centrado exclusivamente en fabricar máquinas de escribir se hubiese especializado en desarrollar herramientas para "la captura y registro de los pensamientos humanos", seguramente hoy todavía sería un jugador de peso en esa industria.

El uso de la técnica 'move up to a broader concept' es muy útil para encontrar nuevos usos a nuestros productos y servicios (incluso a nuestro 'savoir-faire')

CONCLUSIONES

La innovación centrada en el cliente presenta numerosas ventajas frente a la innovación tradicional centrada en el producto. Y es que el entendimiento profundo del sentir, el pensar y el hacer de la persona que hay detrás de cada usuario puede (y debe) permitirnos fidelizarla y ampliar nuestro *pool* de clientes (a través de adaptaciones de nuestras soluciones para ➤➤➤

Algunas historias de éxito

No hace falta irse demasiado lejos para encontrar algunas empresas que han afrontado, con éxito, el reto de la innovación siguiendo algunas de las claves que se dan en el artículo.

- Un buen ejemplo de esto es Lékué, una empresa que supo reorientarse para pasar de ser un fabricante (para otras marcas) de productos para la cocina y el baño en silicona (cubiteras, cepillos, etc.) a ser un referente a nivel mundial que ha revolucionado la manera en que cocinamos gracias a algunos de sus productos, que hacen de la cocina algo fácil, saludable y divertido. Su reorientación a cliente (y no a producto) es lo que les permitió, usando la metodología del *Design Thinking*, capturar lo que eran las necesidades latentes no verbalizadas de los potenciales usuarios de sus productos para darles después forma de manera creativa (su estuche de vapor es, probablemente, su producto más icónico de su estilo), y así satisfacerlas.
- O Vilardell Purtí, empresa que fabrica piezas de alta precisión que, en un momento clave de su historia, decide imponerse el objetivo de lanzar "producto propio" (hasta ese momento siempre habían fabricado siguiendo las especificaciones que sus clientes les facilitaban) utilizando el *know-how* acumulado a lo largo de su trayectoria en su división industrial, y encuentra el camino aplicándolo a un sector "afín" como el de las aplicaciones médicas, que requieren piezas de diámetros pequeños y muy alta precisión (algo a lo que ya estaban más que acostumbrados) para implantes, prótesis, etc. Lo que, probablemente, empezó como una búsqueda por necesidad (léase reducir la dependencia de los poderosos fabricantes de la industria automovilística) dio paso a un nuevo negocio tremendamente exitoso bajo la enseña Avinent. Un magnífico ejemplo de cómo el preguntarse sobre qué nuevos usos o para qué nuevas aplicaciones puede servir aquello que sabemos hacer es una excelente manera de desencadenar la innovación en la empresa.

observar la realidad con ojos distintos. La visión que algunos tienen de cómo podrían o deberían ser las cosas, surgida de interpretar la realidad de un modo diferente, hace que algunas veces se den grandes saltos hacia delante que permiten, a aquellos que los dan, desmarcarse de los demás fijando para el resto la pauta a seguir. Apple ha sido considerada una de esas empresas visionarias (del mismo modo que Ford lo fue también en su día), así como Nintendo, Google u otras muchas que nos vienen de inmediato a la cabeza. En cualquier caso, se trate del tipo de innovación de que se trate (incremental, evolutiva o radical), lo que queda claro es que el origen de la misma es la obsesión por darle al cliente lo que quiere, incluso cuando este no es ni siquiera capaz de pedirlo (pero que, llegado el caso, al ver lo que le ofrecemos, reconoce sin rubor que eso era exactamente lo que durante tiempo estuvo pidiendo a gritos...).

¿Quiere eso decir que a partir de ahora debemos descartar la inversión en innovación a través del Departamento de I+D en favor de la innovación centrada en el usuario? Ni mucho menos. La investigación de base tecnológica-científica seguirá siendo fundamental para poder encontrar nuevas maneras de satisfacer tanto las necesidades explícitas como las latentes de los clientes. Ambos tipos de innovación deben, necesariamente, complementarse, aunque, si tuviera que escoger, no lo dude: lo primero es entender bien al cliente, después ya buscaremos la manera de que "alguien" nos ayude a "darle forma" a la solución. ■

Se trate del tipo de innovación de que se trate (ya sea incremental, evolutiva o radical), lo que queda claro es que el origen de la misma es la obsesión por darle al cliente lo que realmente quiere, incluso cuando este no es ni siquiera capaz de pedirlo

➤➤➤ cubrir las singularidades propias de estos nuevos *targets*). Además, debe ayudarnos a encontrar nuevos usos/ámbitos donde poder vender nuestro conocimiento capitalizando el beneficio, ya sea a través de lanzar nuevas soluciones, crear nuevos negocios o licenciar el *know-how*.

Y no podemos descartar que, en este camino abierto en pos de la innovación, pueda surgir la chispa que dé pie a un cambio radical en las reglas de juego de toda una industria (lo que se consideraría una innovación revolucionaria), fruto de algún *insight* que alguno de los involucrados haya podido obtener tras

"La innovación centrada en el cliente".
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Referencias

- [1]*insight*. El *insight* es ese "instante de iluminación" que lo clarifica todo; es el "ahora caigo", cuando de repente tienes la sensación de que aquello que estás observando o escuchando abre una nueva vía a la exploración.

- [2]meme. Término acuñado por Richard Dawkins en 1976. Es el equivalente conductual de un gen, una idea o una praxis que se repite y propaga rápidamente por pura imitación o adhesión.