

La gran reescritura: obtener beneficios de la revolución del cliente¹

Leonard Brody, conferencista y autor de 'The Great Rewrite'



Leonard Brody

No podemos ser dueños de los clientes. Ellos pueden alejarse con mayor facilidad, y con más fuerza, que nunca.

Por eso las compañías inteligentes están comenzando a tratar a los clientes como activos valiosos, a pesar de lo que digan los libros de contabilidad. Al reconocer el valor continuo que trae la lealtad, las empresas están reconectando cada función comercial, desde el desarrollo de productos hasta su propio personal. Las empresas están dejando de pensar en «¿Qué podemos hacer?» y «¿Cómo podemos venderlo?» para hacer preguntas como «¿Qué quieren nuestros clientes? ¿Qué

no quieren? ¿Cómo calculamos el valor de nuestros mejores clientes? ¿Cómo podemos mejorar la experiencia del cliente y aumentar ese valor?»

La perspectiva centrada en el cliente reescribe las viejas reglas acerca del origen del valor.

«Si realmente se desarrolla una relación sólida con el cliente, se pone un activo en el balance general», dijo Julio Hernández, líder mundial de asesoramiento al cliente para KPMG LLP. «Se construye patrimonio con ese cliente, y su cliente se convierte en un activo que brinda

1. Publicado en Revista Forbes, Junio 2019 de 2018. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/kpmg/2018/06/19/the-great-rewrite-profiting-from-the-customer-revolution/#7b6e87b56c76>

The Great Rewrite: Profiting From The Customer Revolution¹

Leonard Brody, Speaker and author of 'The Great Rewrite'



↑ Leonard Brody

You can't own your customers. They can walk away more easily, and more loudly, than ever.

That's why smart companies are beginning to treat customers like prized assets, despite what the accounting textbooks say. Recognizing the ongoing value that loyalty brings, companies are rewiring every business function, from product development to their own staffing. Businesses are shifting away from "what can we make?" and "how can we sell it?" to ask questions like "What do our customers want? What do they not want? How do we calculate the value of our best cus-

tomers? How can we improve the customer experience and increase that value?"

Customer-centric thinking rewrites the old rules about where value originates from.

"If you really develop a strong customer relationship, you do put an asset on your balance sheet," said Julio Hernandez, global customer advisory practice lead for KPMG LLP. "You build equity with that customer, and your customer becomes an asset that gives you returns for a long, long time. The whole idea of being

1. Published in Forbes, Junio 2019 de 2018. Available in: <https://www.forbes.com/sites/kpmg/2018/06/19/the-great-rewrite-profiting-from-the-customer-revolution/#7b6e87b56c76>

➔ La compañía de software Trello está haciendo que los clientes formen parte del equipo de desarrollo de productos.

KPMG



retornos por mucho, mucho tiempo. La idea general de centrarse en el cliente es: ¿cómo se genera patrimonio con estos clientes que van a seguir volviendo a usted, que le son leales, con quienes puede construir su marca?»

El centrarse en el cliente se puede definir de manera muy amplia o limitada. En términos generales, significa crear una experiencia para los clientes que vaya más allá de los productos y los precios. KPMG dice que es probable que la experiencia del cliente supere el precio y el producto como el principal diferenciador de la marca. En los restaurantes Chick-fil-A, sus entusiastas «miembros del equipo» hacen que cada cliente que pide un sándwich de \$ 3.69 se sienta genial. En la fábrica de vehículos eléctricos Tesla se están construyendo enlaces inalámbricos en sus automóviles de 75.000 dólares que ayudan a diagnosticar el 90% de los problemas de forma remota, y envía camionetas de reparación cuando sea necesario a cualquier lugar donde se encuentren sus valiosos clientes.

La compañía de software Trello está haciendo que los clientes formen parte del equipo de desarrollo de productos. Trello es una herramienta de planificación de proyectos basada en la nube para grupos, que utiliza una metáfora de publicación de «notas adhesivas» en los tableros. La compañía utiliza su propio software

para publicar una hoja de ruta pública de sus planes de desarrollo, un tablero donde puede tomar sugerencias de su apasionada base de usuarios. La compañía siente que publicar la hoja de ruta genera confianza y brinda a sus entusiastas fanáticos un sentido de pertenencia.

Con 25 millones de usuarios, algunos que usan el software gratis y otros que pagan por capacidades avanzadas, Trello recibe una gran variedad de aportes. Al modificar su software y agregar funciones, la compañía constantemente tiene en cuenta el equilibrio entre las necesidades de los usuarios avanzados y las de los usuarios ocasionales. «Si solo se presta atención a los usuarios avanzados, mucha gente puede quedar olvidada», dijo Michael Pryor, jefe de producto de Trello. «Tenemos 25 millones y realmente estamos construyendo Trello para los próximos 75 millones».

Un componente de la concentración en el cliente es el uso de datos para determinar a dónde asignar los recursos enfocados al cliente. Los gerentes deben identificar las medidas de experiencia del cliente que tengan una conexión comprobada con el valor financiero; y luego las empresas deben invertir en lo que se necesite (personas, tecnología, información, infraestructura) para fortalecer las actividades que generan valor.



➔ At software company Trello, it's making customers part of the product development team.

KPMG

customer-centric is: How do you build equity with these customers who are going to keep coming back to you, who are loyal to you, whom you can build your brand on?”

Customer-centricity can be defined very broadly, or narrowly. Broadly, it means creating an experience for customers that transcends products and prices. KPMG says customer experience is likely to overtake price and product as the primary brand differentiator. At Chick-fil-A restaurants, it's enthusiastic “team members” who make every customer ordering a \$3.69 sandwich feel great. At electric-vehicle maker Tesla, it's building wireless links into its \$75,000 cars that help it diagnose 90 percent of issues remotely — and send mobile repair vans when needed to wherever its valued customers are located.

At software company Trello, it's making customers part of the product development team. Trello is a cloud-based project-planning tool for groups that uses a metaphor of posting “sticky notes” on boards. The company uses its own software to post a public road map of its development plans, a board where it can take suggestions from its passionate user base. The company feels that publishing the road map builds trust and gives its ardent fans a sense of ownership.

With 25 million users, some using the software for free and others paying for advanced capabilities, Trello receives a wide variety of input. In modifying its software and adding features, the company is constantly aware of balancing the needs of power users with those of more casual users. “If you only pay attention to the power users, you forget about a lot of people,” said Michael Pryor, Trello's head of product. “We have 25 million, and we're really building Trello for the next 75 million.”

One component of customer-centricity is using data to determine where to devote customer-focused resources. Managers need to identify customer experience measures that have a proven connection with financial value. And then companies must invest in what it takes — people, technology, information, infrastructure — to bolster the activities that drive value.

“If we could see numbers shining over every customer's head — this is their future value to us — we would run our businesses differently,” said Peter Fader, a Wharton marketing professor and author of “Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage.” “That's the easy part, by the way. It's hard to get a company to pivot its thin-

«Si pudiéramos ver los números brillando sobre la cabeza de cada cliente —este es su valor futuro para nosotros—, dirigiríamos nuestros negocios de manera diferente», dijo Peter Fader, profesor de Marketing de Wharton y autor del libro *Centrarse en el cliente: enfocarse en los clientes correctos para tener una ventaja estratégica*. «Esa es la parte fácil, por cierto; lo difícil es lograr que una empresa cambie su perspectiva para enfocarse en la medición y extracción del valor del cliente, en lugar de los costos.»

La visión de Fader de «centrarse en el cliente» es estricta. Él dice que no se trata de complacer a todos.

«No es eficiente desvivirse por cada cliente», dijo. «¿Existe una regla 80/20 por ahí? ¿Qué sería más atractivo para nuestros mejores clientes y cómo atraemos a más como ellos? ¿Qué podemos hacer por ellos y con ellos para mejorar su valor? ¿Podemos rodearlos con un conjunto de servicios que hagan que el precio sea irrelevante?» «Veamos el caso de Amazon Prime y sus 100 millones de miembros», dice Fader. Amazon aumentó recientemente el precio de una suscripción Prime, pero ¿la gente sabe lo que paga por Amazon Prime? ¿Les importa?


«Actualmente, nuestras mejores experiencias se han convertido en nuestras expectativas: ya no solo comparamos una empresa con sus competidores más cercanos, sino con quien establece el estándar para nuestra mejor experiencia como consumidores», dijo Hernández, de KPMG.

Una compañía que con frecuencia encabeza el sector cuando KPMG califica a las compañías en su informe anual *Excelencia en la experiencia del cliente* es USAA, que ofrece seguros y otros servicios financieros a las

familias de militares. USAA es famosa por el contacto humano con sus «miembros», quienes tienden más a inscribirse para obtener productos adicionales con USAA que los clientes de otros proveedores financieros.

«No lo tratamos como a un cliente de seguros, bancario o de inversión», dijo Meriah Garrett, director de diseño de la compañía. «Lo tratamos como a un miembro, pensando en lo que es mejor para usted. Tal vez tener un automóvil en este momento no sea lo adecuado para su salud financiera, por lo que no vamos a intentar venderle ese préstamo ni el seguro de automóviles.»

Los miembros de USAA pueden hablar con representantes empáticos que pueden tener experiencia militar propia, pero la compañía de 96 años dice que el 95% de sus interacciones con los clientes se realiza a través de canales digitales. Las familias de militares pueden ser reubicadas y necesitan un fácil acceso. USAA tiene una aplicación de interfaz de voz a través de Alexa. Construyó un centro de diseño de experiencia del cliente en Austin, Texas, para crear interfaces digitales que se adapten a las prioridades de cada cliente, personalización extrema utilizando la tecnología.

«Tenemos datos que ayudan a comprender a los miembros y sus comportamientos. Si soy un miembro que vive de un salario, quiero ver un panorama muy diferente al de un miembro que tiene inversiones realmente sólidas», dijo Garrett. «Se reduce al hecho de que, día a día, estamos trabajando a través de ese lente de necesidad humana, empatía y escucha. Las grandes ideas definitivamente pueden alterar los mercados; pero por sí solas, no crean conexión y no crean lealtad. Nuestro objetivo final es la conexión con nuestra membresía». 



Don Steinberg contribuyó a esta historia.

© 2018 KPMG LLP, una sociedad de responsabilidad limitada de Delaware y la firma miembro de EE. UU. de la red KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Cooperative («KPMG International»), una entidad suiza. El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas o marcas comerciales de KPMG International. La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias específicas de ningún individuo o entidad en particular. Algunos de los servicios u ofertas proporcionados por KPMG LLP no están permitidos para sus clientes o afiliados de auditoría.

king to focus on the measurement and extraction of customer value, as opposed to costs.”

Fader’s view of “customer centricity” is strict. He says it’s not about pleasing everybody.


“It’s just not that efficient to be bending over backwards for every single customer,” he said. “Is there an 80/20 rule out there? What would be most attractive to our best customers, and how do we attract more like them? What can we do for them and with them to enhance their value? Can we surround them with a suite of services that make price irrelevant?” Consider Amazon Prime and its 100 million members, Fader says. Amazon recently raised the price of a Prime subscription, but do people know what they pay for Amazon Prime? Do they care?

“Today, our best experiences have become our expectations — we no longer just compare a company to its closest competitors but to whomever sets the standard for our best experience as consumers,” KPMG’s Hernandez said.

One company that frequently tops the field when KPMG rates companies in its annual Customer Experience Excellence report is USAA, which provides insurance and other financial services to military families. USAA is celebrated for its human touch with its “members,” who tend to sign up for more financial products with USAA than customers of other financial providers do.

“We’re not treating you as an insurance customer or a banking customer or an investment customer,” said Meriah Garrett, the company’s chief design officer. “We’re treating you as a member, with your best interest in mind. Maybe it’s not the best thing for your financial health to own a car right now, so we’re not going to try to sell you that auto loan and insurance.”

USAA members can speak with empathetic representatives who may have military experience of their own, but the 96-year-old company says 95 percent of its customer interactions are via digital channels. Military families may be dislocated, and they need convenient access. USAA has a voice-interface app through Alexa. It built a customer experience design center in Austin, Texas, to create digital interfaces that adapt to each customer’s priorities, extreme personalization using technology.

“We have data to help understand members and their behaviors. If I’m a member who is living paycheck to paycheck, I want to see a very different view than a member who has really robust investments,” Garrett said. “It comes back to the fact that on a day-to-day basis, we’re working through that lens of human need, empathy, listening. Great ideas can definitely disrupt markets. But on their own, they don’t create connection, and they don’t create loyalty. Our ultimate goal is connection with our membership.” 



Don Steinberg contributed to this story.

© 2018 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the specific circumstances of any particular individual or entity. Some of the services or offerings provided by KPMG LLP are not permissible for its audit clients or affiliates.