

Cariño, he encogido a los clientes

Una reflexión sobre cómo se trabaja hoy día en el sector informático y por qué se ha perdido como objetivo de las empresas servir a los clientes.

Autor: José Manuel Beas

Fecha: 6 de enero de 2001

No hace mucho oí la siguiente conversación:

— “Pero no se puede construir sin planos.”

— “No puedes perder tiempo en hacer los planos. Hay que construir cuanto antes para que el cliente empiece a ver algo hecho y empiece a pagar.”

— “Pero si no diseñas los planos no sabrás siquiera dónde van a ir los muros ni cuál va a ser la distribución de las cargas.”

— “Sí. Sin embargo, eso es lo que quiere el cliente”

— “Pero, así se puede construir una vivienda insegura. Se podría caer una pared encima de alguien.”

— “Ya, eso se le ha advertido al cliente y él sabe de ese riesgo. Él asume que se pueden caer una o dos paredes y está dentro de su presupuesto. Cuando haya vendido las primeras casas, entonces reforzará las paredes y el riesgo se habrá minimizado.”

— “Pero sois unos desaprensivos. ¡Alguien puede salir herido!”

— “No es nuestro problema sino del cliente con sus clientes.”

— “Pero, hombre, los clientes de nuestro cliente son también nuestros clientes. Debemos construir una vivienda segura y agradable de vivir no solo porque así nos lo pida quien nos paga, sino porque a él le irá mejor si sus clientes están satisfechos. Si los clientes de nuestros clientes están satisfechos, nuestros clientes estarán satisfechos. Y si nuestros clientes están satisfechos, también lo estarán nuestros jefes, y por ende nosotros.”

— “Vale, pero quién conoce mejor el negocio de vender casas, ¿tú o la inmobiliaria?”

— “Correcto, él sabe vender casas, pero no sabe construirlas. ¿Quién en su sano juicio querría vender productos en mal estado pudiendo venderlos en buen estado?”

— “Si se los vendes en las mismas condiciones de precio y de tiempo de entrega, seguro que los preferirá en buen estado. Él también tiene clientes que están listos para comprar y que lo harán al primero que les ofrezca la vivienda terminada. Nuestro cliente también tiene presiones que le obligan a bajar el listón de la calidad.”

De esta discusión (que tomaba como excusa la construcción de viviendas para discutir la falta de calidad en los desarrollos informáticos y que, por cierto, no tuvo fin) se pueden extraer varias “conclusiones”. Primero, la culpa de la baja calidad de los productos finales es del cliente final porque quiere comprar inmediatamente; segundo, todos sabemos que no estamos entregando productos con niveles de calidad aceptables, pero no es culpa nuestra porque estamos sometidos a los deseos del cliente; y tercero, el cliente acepta que la calidad del producto no será siempre perfecta. Pero me surge una duda: “¿Estaría yo dispuesto a comprar una casa aceptando (por escrito) que quizás se me pudiera caer una pared en los primeros dos meses y que la inmobiliaria me indemnizaría con una cantidad previamente pactada?”. Definitivamente, yo no. Ni yo ni nadie. Cuando todos compramos una casa, o simplemente entramos a vivir de alquiler, exigimos (es más, damos por sentado) que ninguna pared se va a caer ni nada por el estilo. Además, las estrictas leyes que existen en relación a este tema nos amparan. Entonces, ¿por qué vamos a aceptar que esta circunstancia se de en la construcción de programas? Tampoco se acepta en otras industrias, como la automovilística o la farmacéutica. ¿En qué se diferencia la informática? En mi opinión, en nada salvo en la falta de profesionalidad que se está apoderando de ella. Debemos retomar la responsabilidad a la que estamos obligados y debemos ser conscientes de que realmente trabajamos para el cliente final, pues es él quien, mediante su confianza en el producto que nosotros construimos, garantiza la continuidad del negocio de nuestros clientes y, como consecuencia, de nuestra empresa.

Cuando se construye una casa nunca se comienza sin planos. No debe haber diferencia entre la construcción de programas y la construcción de casas. Es más, en mi opinión, deberíamos aprender de una profesión con cientos (e incluso miles) de años de experiencia. Llevo oyendo desde hace años que la industria de desarrollo informático se limita a hacer lo quiere el mercado. No es cierto. Simple (y desgraciadamente) estamos dejando de ser buenos profesionales. Los informáticos hemos cedido parte de nuestras atribuciones a los vendedores y a los que gestionan los presupuestos. Es como si el arquitecto, el aparejador y los albañiles hubieran dejado en manos de las inmobiliarias las decisiones sobre cómo y dónde se deben poner las columnas. Si esto fuera así no nos deberíamos sorprender de que las casas no tuvieran cimientos suficientemente sólidos como para soportar estructuras imposibles, ni que a la

primera lluvia se calaran las paredes, ni de que se tiraran muros enteros porque el cliente ha cambiado de idea al ver las ventanas ya puestas...

Claro, pero no podemos aceptar que todo esto es debido a nuestra falta de profesionalidad. Hay que echarle la culpa a alguien: al cliente. ¿Pero qué sabe el cliente de informática? ¿No nos paga precisamente porque somos nosotros los que sabemos de eso? O acaso el aparejador le pregunta al cliente: “¿Le parece bien que ponga aquí una viga? ¿Cree Vd. que este cemento está bien fraguado?” Pero insistimos y decimos que el cliente siempre tiene razón y que es él quien impone las normas. Que él le da el contrato a quien acepta sus condiciones. Y que la empresa de desarrollo que no acepta estas normas está fuera del mercado. Falso. El cliente no sabe lo que quiere; tiene una vaga idea, pero busca a alguien que le ofrece conocimiento, experiencia y confianza. Si no, lo haría él mismo. Así es en cualquier otro sector y no es el nuestro ninguna excepción.

Lo que pasa es que hemos disminuido al cliente: le hemos perdido el respeto debido, y por tanto él también nos lo ha perdido a nosotros. Como el sector informático ha acostumbrado a abusar del cliente (ocultando sus debilidades ante la aparente inabarcable complejidad de los problemas), el cliente asume que (por defecto) la empresa informática miente en lo que es posible o imposible, en los plazos, en los costes... y que es lícito regatear.

Y es cierto que las presiones del mercado son importantes. Hay una gran competencia: una gran demanda, pero también una gran oferta. La carencia de profesionales cualificados y con experiencia es notoria en un sector donde las nuevas tecnologías obligan a un reciclaje y una actualización constantes. No hay casi tiempo de convertirse en un experto. Es más, si alguien emplea tiempo de su carrera en especializarse, rápidamente se le encasilla y en poco más se le dice “obsoleto”. Pero, ¿realmente los clientes desean estar al borde las nuevas tecnologías? ¿Alguno os ha dicho jamás que está dispuesto a asumir los riesgos (y costes) de la innovación, de trabajar sin red, de lugar a donde antes nunca nadie había llegado? Volvamos a usar un símil. ¿Alguna vez os han propuesto compraros un coche que no se ha probado jamás, que no está sometido a normas de seguridad internacionales, que no puede circular más que en circuitos cerrados, que no se sabe exactamente cuándo os lo van a terminar, que durante meses vas a circular con el coche a medias? ¿Y vosotros le habéis dicho alguna vez al vendedor de un concesionario que queréis un coche con los últimos adelantos tecnológicos, que aún están en los laboratorios, con un chasis muy espectacular que habéis diseñado vosotros mismos, con el precio de un utilitario de serie, y que además lo queréis en casa en dos semanas? La respuesta es negativa. Por supuesto.

Prisas, prisas y más prisas. Ese es el día a día de una empresa informática de hoy. Vayamos al país que vayamos y nos refiramos a la escala de empresa que queramos. No hay diferencias. Tampoco importa si la empresa informática se mueve en el sector financiero, de las telecomunicaciones o de cualquier otra cosa. El caso es que siempre se da el mismo esquema: a alguien en el cliente (normalmente del departamento de *márquetin*¹) se le ocurre un maravilloso producto (en realidad deberíamos decir campaña de promoción, pues el producto aún no existe) y obliga a que se busque urgentemente a una empresa informática que lo desarrolle. Por supuesto, con plazo y presupuesto mínimos, mejor dicho, claramente inaceptables.

Llegados aquí, analicemos cómo se llega a esta situación.

1. El cliente promociona un producto que aún no existe y que ni tan siquiera sabe a ciencia cierta que sea posible desarrollarlo (al menos en los plazos y con los presupuestos previstos por ellos).
2. Se busca rápidamente a una empresa informática que desarrolle el producto y no siempre se conoce su capacidad técnica para afrontar el mismo.
3. La empresa informática acepta desarrollar a sabiendas de que los plazos y costes previstos son imposibles.
4. El jefe del proyecto acepta (y se compromete con sus superiores a cumplir) las condiciones impuestas con la esperanza de que, sobre la marcha, irá consiguiendo alargar los plazos de entrega y aumentar los recursos asignados inicialmente al proyecto.
5. Todos los miembros de la organización van aceptando dichas condiciones y comprometiéndose a entregar en tiempo sus respectivos objetivos.
6. Cuando los objetivos no se van cumpliendo, por errores en la planificación, por falta de recursos, por no haber seguido escrupulosamente las fases de análisis-diseño-programación-prueba-implantación, por carencias en la organización (no se hacen copias de seguridad, no hay control de versiones, etc), por una débil evaluación de una solución técnica o por lo que sea, los técnicos compensan (de *motu proprio* u obligados) dichos errores con horas extraordinarias (remuneradas o no) o, lo que es peor desde el punto de vista de la calidad del producto final, “tirando por el camino de en medio”, es decir, dejando de comentar el código

¹ En inglés se dice *Marketing*, en español también podemos decir Mercadotecnia.

desarrollado, no siendo metódico en el desarrollo, adoptando una solución aquí y otra muy diferente allá... Resultado: un engendro sin padre ni madre.

7. Como los plazos ya se han superado, las pruebas internas son mínimas y nada metódicas. Sólo resta confiar en que el producto no falle en las pruebas de aceptación frente al cliente.
8. Las pruebas de aceptación se han pasado. Tras reducir mucho los requisitos iniciales y alargar los plazos de entrega hasta el límite máximo aceptable por el cliente, pero se han pasado.
9. Aquel señor que inició todo en el cliente está muy contento porque ya tiene la campaña de promoción del producto funcionando desde hace dos semanas, con el público intrigado y, finalmente, ya tiene el producto. Bueno, tampoco es tan maravilloso como dice la publicidad, pero a quién le importa. Sus superiores solo están interesados en la cuenta de resultados para justificar su gestión. Si no funciona del todo bien el producto, eso es algo aceptable. Al fin y al cabo, el usuario medio no es muy exigente y está acostumbrado a reiniciar el güindous de vez en cuando...

En resumen, en la cadena de producción todos han (hemos) olvidado al cliente y considera que solo debe satisfacer a su inmediato superior. Este esquema será válido siempre y cuando al final de la cadena no estén los accionistas sino los clientes. Porque los accionistas también han olvidado que en realidad ellos están, igual que el dueño de la vieja tienda de la esquina, al servicio del cliente y que es éste su razón de ser como accionista (o dueño de la empresa). Si el cliente no entra en la tienda, no hay ingresos y, por tanto, tampoco hay beneficios.

¿Por qué mentimos entonces? ¿Por qué hemos empequeñecido la figura del cliente hasta el punto de que haya perdido nuestra confianza y lo hemos empujado a también mentirnos? ¿Por codicia? ¿En defensa propia, porque todos lo hacen? Puede que sí, seguramente por eso y por otras doscientas cuarenta y siete razones. Lo importante ahora es buscar una solución. Os convoco a ello. Deseo que reflexionéis y discutáis posibles soluciones a este problema. Y que toméis parte activa: que asumáis vuestras responsabilidades y os neguéis a aceptar todos los deseos del cliente. Que le asesoréis y no os convirtáis en charlatanes de feria ni en vendedores de ungüentos milagrosos. Debemos volver a recuperar la confianza del cliente. Debemos volver a ponerlo en el lugar preferente que le corresponde.