

Juan Carlos Puente

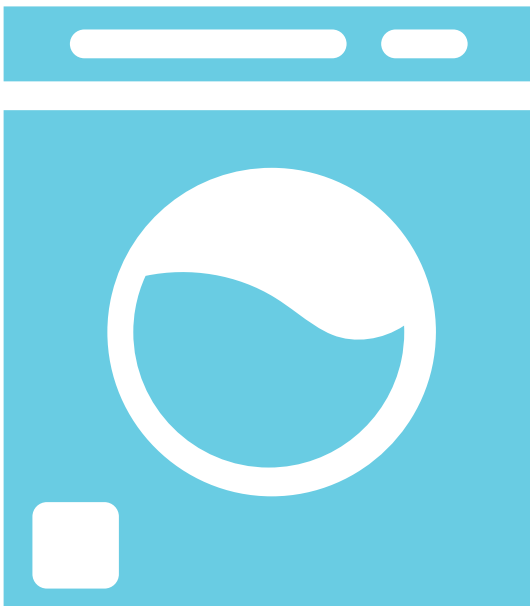


«En una **crisis** como la que estamos viviendo es cuando más **nos necesita** el **consumidor**»

SILVIA CACHO-ELIZONDO



Mantener la vista en las tendencias de largo plazo, al tiempo que atiende la crisis de la pandemia de COVID-19, es el trabajo para este gigante de la línea blanca.



La tecnología digital y de telecomunicaciones está abriendo nuevas posibilidades para generar aparatos electrodomésticos inteligentes, capaces de plantear una nueva relación con el consumidor, una más cercana y duradera. Es una bocanada de aire fresco para los fabricantes de estos viejos compañeros, que en el último siglo renovaron la vida en los hogares del mundo.

Whirlpool es una empresa que se enorgullece de mantener su atención al cliente muchos años después de la compra del producto. Hoy busca fortalecer esa relación, mientras hace frente al gran reto que plantea el año de pandemia, en donde ha sido preciso cuidar al personal, la operación y al cliente. Así describe la situación Juan Carlos Puente, director para América Latina Norte de Whirlpool en entrevista con istmo.

MÁS DE UN SIGLO

La historia de Whirlpool tiene que comenzar con Louis Upton y su invención de las primeras lavadoras automáticas, mismas que llevó a vender allá por 1911 a la ciudad de Chicago, en donde encontró de casualidad al fundador de Sears, quien se convertiría en su gran distribuidor en Estados Unidos durante las décadas siguientes. Pero Juan Carlos Puente prefiere subrayar que aquel afortunado encuentro sucedió en el segundo viaje de Upton, cuando acudió a arreglar siete máquinas que había vendido, y cuyos dueños se habían quejado de fallas.

El concepto de servicio al cliente o *customer satisfaction* ni siquiera había nacido, pero éste quedó estampado en la cultura de la empresa desde el principio, más en aquel tiempo, cuando los electrodomésticos eran creados para durar por décadas. En los años que siguieron, la compañía de los Upton fabricó cientos de aparatos para la marca Kenmore de Sears, y sólo fue hasta los 1950 cuando decidió crear su propia marca: Whirlpool.

La compañía se dedicó igualmente al desarrollo de producto. «La primera lavadora automática, la primera parrilla con campana de conversión, la primera lavadora con uso eficiente de agua y energía, la primera estufa que se fue a la luna, el primer microondas», describe Puente.

Lejos de lo que se pensaría, la industria de electrodomésticos está cambiando y se está volviendo a dinamizar.



Juan Carlos Puente
Director para América
Latina Norte de Whirlpool

el desarrollo digital permite incorporar al aparato muchas nuevas aplicaciones, pero es importante seleccionar las que hagan más sentido para el consumidor.

Si bien tuvo una larga relación con el mercado mexicano a través de Sears, la empresa Whirlpool llegó directamente al país en los años 80, a través de una asociación con el regiomontano Grupo Vitro, en donde se fabricaron lo mismo productos Whirlpool que la marca mexicana Acros, que perdura hasta nuestros días. Esa estrategia de asociación fue llevada a otros países de Latinoamérica. Luego, hacia 2002, la empresa compró su participación a Vitro, consolidándose como Whirlpool México.

Hoy cuenta con tres plantas de en Apodaca, Nuevo León, una en Ramos Arizpe, Coahuila y una más en Celaya, Guanajuato, así como tres Centros de Tecnología. Cuenta aquí con cuatro marcas: Whirlpool, Acros, KitchenAid y Maytag (estas dos últimas también centenarias empresas estadounidenses, adquiridas en 1986 y 2006 respectivamente).

La decisión de la empresa ha sido dedicarse exclusivamente a la línea blanca. «Lo que queremos es llevar a cabo esa búsqueda constante de cómo podemos tocar al consumidor y mejorar la calidad de vida de su hogar. Esa es la parte que me hace sentir muy orgulloso y me ha llevado a estar en esta compañía por tantos años», describe Puente.

Así que ahora Whirlpool se enfoca en generar un ecosistema, para tener una relación con el consumidor no sólo cuando compra el producto, sino a lo largo de su vida útil, por medio de un portafolio de servicios. Para ello, la llegada de las redes sociales y el auge de la interconectividad ofrecen una ventaja sin precedentes en su historia.

LA NUEVA GENERACIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS

Lejos de lo que se pensaría, la industria de electrodomésticos está cambiando y se está volviendo a dinamizar, en muchas dimensiones, refiere Puente. Por ejemplo, en sustentabilidad: hoy el consumidor busca productos que ahorren agua y energía, incluso por encima de cuestiones de precio.

Pero también la manera de comprar ha cambiado. Antes el principal canal de comunicación con el cliente era el vendedor en piso de venta dentro de la tienda, era el experto que orientaba

al consumidor. En cambio, hoy el futuro usuario quiere toda la información posible en internet y compara por esta vía productos en cualquier parte del mundo, así que lo que se enfrenta es un consumidor mucho más informado a quien se tiene que acompañar en todo el proceso, explica Puente.

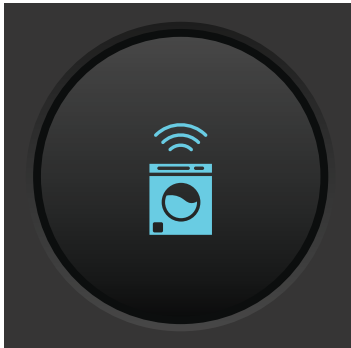
El cambio también abarca la compra. México estaba muy retrasado en cuestiones de compras en línea en general, en donde quizá el porcentaje era de 1% de las operaciones, cuando en otros países ya estaba en 55% refiere Puente, que tiene experiencia en otras divisiones de Whirlpool, como Europa. Este ritmo se aceleró, y no sólo por la pandemia.

Después de la compra hay cambios también. Por ejemplo, el público prefiere lavadoras automáticas en forma creciente, pero también se preocupa por eliminar manchas que antes no eran tan comunes, como el vino tino. La cerveza por lo menos se limpiaba fácilmente. Igualmente, en tiempos de COVID-19 o de comodidad en general, alguien descubrió que la manera más rápida de sanitizar frutas y verduras era ponerlas en el lavavajillas. Los consejos vuelan en las redes sociales. «Han ido cambiando gustos, preferencias, maneras de usar el producto, de comprarlo, incluso las expectativas de servicio del producto», resume Puente.

Igualmente, la empresa se ha incorporado a la carrera por los electrodomésticos «inteligentes». El desarrollo digital permite incorporar al aparato muchas nuevas aplicaciones, pero es importante seleccionar las que hagan más sentido para el consumidor. Aquello de la pantalla digital en la puerta del refri, quizá no es el mejor ejemplo.

«Tenemos por ejemplo una lavadora que permitirá meter tu botella de jabón, y que la máquina dispense cada vez el detergente necesario, dependiendo de lo sucia que esté la ropa. Esto ahorra el tener que estar agregando jabón cada vez que la usas. Esto nos parece más relevante que otras aplicaciones», describe Puente.

La propia Whirlpool puso en 1986 una cámara que podía ver cuántos cartones de leche había dentro, idea que pronto desecharon porque no tenía gran utilidad. Mucho mejor, en 2017 compraron la red social de cocina Yummly, que permite compartir y usar recetas de cualquier



nivel de sofisticación, con opiniones de terceros y la opción de comprar los ingredientes directamente desde la página.

«Nosotros le llamamos el *full journey* desde cómo administrar tu inventario de producto, cómo lo preservas, cómo lo preparas, cómo lo cocinas, y luego cómo lavas todo. Es el acompañamiento completo para una persona como yo, que no soy chef, pueda cocinar una receta de dos estrellas Michelin en mi casa, porque me guía paso a paso. Con esto creemos que tú no ves que el producto exude tecnología, pero sí te acompaña y lleva tu performance y nivel de satisfacción a otro nivel», describe Puente.

Tal vez el desarrollo de producto tienda a conectar a diversos aparatos o les haga posible comunicarse por vía remota con el usuario. En ese sentido Whirlpool ha procurado que imperen dos reglas: por un lado, buscar tecnología innovadora que aporte valor y que esté al alcance de la gente; por el otro, mantenerse *brand agnostic*, es decir «no utilizar sistemas cerrados que obliguen a la integración de todos los aparatos bajo una misma marca».

En esta investigación constante, la consulta a los hábitos y preferencias del consumidor se efectúa todo el tiempo. La empresa cuenta con un laboratorio de refrigeración y lavandería en Apodaca, Nuevo León, parte de su sistema global WLABS, con unidades en todo el mundo. «De lo que nos hemos percatado es que cada vez más, los gustos, usos y preferencias de la gente son mucho más globales y las particularidades para cada país son las menos. Hemos validado esto antes y durante la pandemia. En cocina varía un poco por el tipo de alimentos y la forma de cocinarlos», comenta Puente.

Sin embargo, ciertamente la pandemia de COVID-19 ha traído nuevos retos y cambio en el consumidor, y Whirlpool ha tenido que enfocarse en atender esta situación, mientras planea para el largo plazo.

PRODUCTOS ESENCIALES

La llegada del COVID-19 ha afectado a todas las empresas, si bien a algunas más que otras. Para Whirlpool esto significó un descenso de 15.9% en sus ventas en la primera mitad de 2020 y de 65.2% en sus utilidades. A la relativa fortaleza



SMART CITIES Y SMART HOMES

Las tendencias que delinearán el futuro

La incorporación de dispositivos inteligentes en nuestra vida diaria se ha potenciado en años recientes. Los *drivers* que motivan esta tendencia se relacionan con: el cambio climático, el consumo y la eficiencia energética y minimizar la huella de carbono. Todo ello nos ha permitido replantear nuestros espacios, en específico las ciudades y nuestros hogares.

Dichas tendencias se mezclan con las nuevas tecnologías (como Inteligencia Artificial e Internet de las cosas), lo que trae como resultado el desarrollo de conceptos como:

1. **Smart city.** Incorporan *data analytics* y nuevas tecnologías para mejorar la calidad y el desempeño de servicios urbanos como la energía y transporte, llegando incluso a afectar a la planificación urbana.
2. **Smart homes.** Usan tecnología en su infraestructura para optimizar el ecosistema en el que se habita en términos de luz, calor, agua, consumo energético, etcétera. También integran la importancia de considerar temas como el entretenimiento en casa o reforzar la seguridad.

En el futuro, los hogares se controlarán gracias a un *hub* que centralice los dispositivos y monitoree los espacios automatizados. Algunos inconvenientes que aún no tienen una solución redonda son: la disminución de la privacidad y el desconocimiento acerca de la seguridad de los datos recopilados y almacenados.

Fuente: aecoc.es

de lo que nos hemos percatado es que cada vez más, los gustos, usos y preferencias de la gente son mucho más globales y las particularidades para cada país son las menos.

de Norteamérica, cuyas ventas sólo cayeron 6.5%, se contraponen regiones como Latinoamérica y Asia, con bajas de 40.3% y 30.2% respectivamente.

En medio de todo ello, las prioridades de la empresa, como en muchos otros casos fueron:

1. cuidar a su gente
2. mantener la continuidad del negocio para seguir atendiendo al cliente
3. sortear las dificultades financieras inminentes.

Para Whirlpool parara la producción sin más no era la mejor respuesta. «Pensamos que es cuando más nos necesita el consumidor y doy un ejemplo: me llamó una persona de Puerto Rico, porque no podía circular el técnico a las casas de los consumidores, pues lo metían a la cárcel si estaban en la calle. El señor tenía una medicina que debía conservarse a 69°F y su refrigerador no funcionaba. Conseguimos los permisos en menos de cuatro horas y resolvimos el problema. Esa persona será leal de por vida.»

En opinión del directivo, hoy más que nunca puede apreciarse que los electrodomésticos son esenciales. «Todos tenemos que llegar a lavar nuestra ropa inmediatamente y tenemos que almacenar comida. Ya no vamos al supermercado todos los días y debe existir lugar en el refrigerador para guardar y almacenar.»

Servir al consumidor a pesar de las circunstancias implicó resolver un rompecabezas. Había que apretarse el cinturón y ahorrar todos los costos posibles para mitigar un quebranto financiero, al tiempo que tan sólo volver a operar implicó una serie de medidas para garantizar la seguridad de los empleados y cumplir nuevos

estándares verificados por el gobierno. «Sentimos que hemos protegido muy bien a la gente», afirma Puente.

«Esa resiliencia», señala el directivo. La empresa mantiene una comunicación semanal con su personal para informarle cualquier cambio relacionado con la situación. Al mismo tiempo, se mantiene pendiente de sus inquietudes y sugerencias. «Hicimos una encuesta en junio para ver cómo la gente se sentía. Estoy muy contento porque 95% está muy contenta con todo el apoyo que estamos dando para poder pasar la pandemia.»

En este caso, «pasamos de ser muy prescriptivos y directivos acerca de comunicar qué se debía hacer y cuáles eran las prioridades, a delegar mucho más, a dejar que la gente tomara decisiones, bajo el mismo contexto de prioridades».

Los resultados, en su opinión han sido buenos. Si lo peor se vio en el segundo trimestre, es posible que las cosas remonten en el tercero, De acuerdo con el Juan Carlos Puente, los consumidores que dejaron de comprar en abril y mayo están abriendo un espacio en sus presupuestos para comprar los electrodomésticos que requieren. Es decir, están modificando su *share of wallet* para comprar los aparatos que realmente necesitan en casa. «Creo que esto nos posiciona para que nuestro producto sea más relevante y nuestro compromiso sea todavía mayor para poder ayudar a la gente.»

El cambio en el liderazgo ha sido obvio. En opinión de Puente, el líder debe hacer contrapeso ante la situación de crisis. «Cuando las cosas están muy mal, tienes que señalar la luz del otro lado del túnel y resaltar las cosas que se están haciendo muy bien. Cuando las cosas están muy bien, tienes que apuntar hacia lo que no lo está, para que esa curva dure lo más posible.» </>



La autora es profesora del área de Comercialización en IPADE Business School y doctora en Ciencias de la Administración con especialidad en Marketing, por HEC Paris, Francia.



5^{to} lugar en el ranking de las **GRANDES EMPRESAS!**

5 años

Great Place To Work®

CERTIFICADA
Ene 2020 - Dic 2020
MEX



ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CERTIFICADA EN MÉXICO

GRUPO IPS

GARANTÍA EN SEGURIDAD

| MÉXICO • PERÚ |



Tel. (55)55 25 3242
grupoipsmexico.com