

Una estrategia ptolemaica para el marketing: ¿cómo convertir al cliente en el centro del universo? (por Jorge Fantín)

Para crecer, es necesario ofrecer los productos que los clientes demandan. Pero no es tan sencillo. Construir una empresa cliente-céntrica es todo un desafío que exige remover los cimientos de la estructura organizacional...

Durante el último cuarto del siglo pasado, muchos ejecutivos se concentraron casi exclusivamente en el recorte de gastos, la búsqueda de sinergias y el acceso a nuevos mercados mediante adquisiciones, como únicos medios válidos para extraer algunos centavos adicionales de dividendo para sus accionistas.

El paso del tiempo terminó demostrando lo que por sentido común debiera haber sido evidente: que tales prácticas no eran sostenibles en el largo plazo, y que era necesario echar mano a estrategias más creativas e inteligentes para alcanzar un crecimiento sostenido.

Para crecer, hay que vender más. Y para vender más, hay que ganar la lealtad de los clientes produciendo lo que éstos quieren comprar. Y para saber qué es lo que los clientes quieren comprar, primero hay que aprender a escuchar y entender sus deseos y motivaciones.

En otras palabras: para un crecimiento sobresaliente y sostenible, es imperativo adoptar una estrategia "cliente-céntrica" capaz de ubicar al cliente en el centro del universo corporativo.

¿Qué es, pues, una empresa "cliente-céntrica"?

Como su nombre lo indica, es una empresa que funciona sobre la base de la construcción de un puente que permita una mejor y más profunda comunicación con sus clientes.

La clave de toda la estrategia cliente-céntrica consiste en ir ganando lealtad mediante un fluido intercambio de ideas

entre clientes y los encargados del diseño de soluciones a sus necesidades. Una empresa cliente-céntrica no vende productos, sino que proporciona soluciones. En estas compañías, los productos no son definidos por la gerencia, sino por los propios clientes.

En principio, la idea de construir una empresa cliente-céntrica parece de fácil ejecución, sobre todo si nos quedamos en la superficie del concepto. Sin embargo, y como pasa siempre con estas cosas, el problema no está en la definición sino en su eficaz implementación.

Como bien indica Alfred Chandler en su libro *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge: MIT Press 1962), toda nueva estrategia exige una estructura organizacional específicamente diseñada para apoyarla. Y esto va mucho más allá de un simple cambio cosmético o de la designación de un gerente de relaciones con los clientes.

Hace algunos años tuve la oportunidad de asesorar al recientemente designado CEO de un importante grupo financiero del Reino Unido. El trabajo consistía en la identificación de las principales áreas sobre las que habría que actuar a fin de asegurar la exitosa implementación de la estrategia "cliente-céntrica" que el nuevo ejecutivo pretendía introducir en la organización.

Tras algunas semanas de trabajo, el cuadro de situación no podía ser más claro: la nueva estrategia, si bien inteligentemente concebida, no podría ser implementada con éxito si no se desmantelaba la compleja red de gerentes de producto que, durante las últimas dos décadas, había tomado el control de la oferta de productos y servicios de la firma.

Sin duda se trataba de una sugerencia drástica y de muy profundas consecuencias para la organización. Se proponía abandonar por completo una cultura "producto-céntrica" donde los gerentes de producto eran amos y señores indiscutidos, por otra que privilegiaba a las áreas con capacidad para contactarse e interpretar las necesidades de los clientes.

Era evidente que sin el restablecimiento de una gerencia de marketing centralizada y poderosa, capaz de neutralizar el poder y autonomía que hasta ese momento habían disfrutado los gerentes de producto, no habría posibilidad alguna de implementar exitosamente la nueva estrategia.

Esto, junto con un reentrenamiento del personal de contacto y la habilitación de más y mejores canales de comunicación entre la clientela y las distintas áreas de la organización, permitiría generar las condiciones ideales para el desarrollo de la cultura "cliente-céntrica" imaginada por el nuevo CEO.

En definitiva, el diseño de una empresa cliente-céntrica requiere tanto de un claro plan estratégico como de un diseño organizacional adecuado para tal desafío. En general, esto implica la introducción de profundos cambios, llegando incluso a redefinir la estructura de poder dentro de la compañía.

Como en el caso del ejemplo, la clave puede pasar por la redefinición del rol de la gerencia de marketing, la habilitación de nuevos canales de comunicación entre esta y la clientela, y el aumento de la capacidad de maniobra del personal de contacto con vistas a lograr una apreciable mejora en la gestión de soluciones ante los diversos problemas que pudieran llegar a presentarse.

Jorge Fantín Consultor especializado en dinámica estratégica y profesor de Conducción Estratégica en la Escuela Superior de Guerra jfantin@estrategiayfinanzas.com