



Un nuevo rol para el marketing actual

Por José Aulestia, PhD

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

Las empresas, luego de la revolución industrial y ante la seguridad de una demanda mayor que la oferta disponible, concentraron su gestión en la búsqueda de la eficiencia en la producción, así como en la creación de nuevos productos usando las facilidades que sus recursos y la tecnología les permitía.

Todas las empresas tienen procesos internos, los cuales al ejecutarlos generan un resultado que es el *input* para el siguiente paso en la cadena y de igual manera con todos los procesos, hasta llegar a entregar un servicio o producto al cliente final que está en la calle. En todos estos procesos tenemos personas que los ejecutan los cuales son clientes internos y, al mismo tiempo, proveedores de las otras áreas. Es decir, el cliente no es solo el que está afuera en la calle comprando nuestro producto.

Con la aparición de nuevos competidores y la dinámica económica, sobre todo de la posguerra y ante la necesidad de colocar la producción, a mediados del siglo pasado aparece el marketing como un conjunto de procesos cuyo reto principal era facilitar la colocación de la mayor oferta disponible mediante las ventas y la promoción. Así lo entienden muchas organizaciones aún: el marketing está muy relacionado y asociado directamente con la actividad comercial, apuntando a generar un mayor número de transacciones y aumentar el monto de estas, pensando en el ingreso como principal objetivo de la actividad. Sin embargo, esta es una visión a corto plazo y responde a una visión miope, *inside-out*, desde adentro (empresa) hacia afuera (mercado).

En realidad, el marketing debe buscar la *construcción de valor* para los clientes. Ese valor, en consecuencia,

“

Trabajar y comprometer esfuerzos en la empresa para entregar la experiencia que el cliente busca debe ser uno de los ejes del marketing actual.

”

permitirá a su vez la sostenibilidad de la empresa como resultado de alcanzar y mantener una relación correcta entre ésta y su cliente. En el marketing tradicional lo llamaríamos un buen encaje producto-mercado.

Lo clave –y lo que finalmente lleva a convertir esta relación en una verdadera construcción y agregación de valor– es entender que la empresa no facilita simplemente productos o servicios a un mercado: lo que realmente entrega es una experiencia que cumple un rol particular y específico, de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Ya Clayton Christiansen –recientemente fallecido profesor de Harvard y uno de los padres de la innovación actual– acuñó el concepto de los *Jobs to be Done* para enfatizar la importancia de entender lo que realmente persigue un cliente. Un producto o servicio va más allá de su utilidad o beneficio funcional, juega un rol particular para el cliente, una *experiencia*. Ello es una ruptura con el pensamiento habitual de la empresa, acostumbrada a enfocar la relación desde su particular punto de vista (comercial, financiero y operativo).

Trabajar y comprometer esfuerzos en la empresa para entregar la experiencia que el cliente busca debe ser uno de los ejes del marketing actual. Por supuesto, el lector podrá enseguida advertir y entender que la generación de la experiencia que la organización debe entregar está ligada directamente con otro de los nuevos paradigmas

del quehacer moderno del marketing: la centralidad en el cliente o *Customer Centricity*. Ello demanda poner al cliente como eje del negocio y, por tanto, conocerlo profundamente, sobre todo, como persona y ser humano, más allá que un simple agente de compra y consumo. Es entender de cerca qué mueve a nuestros clientes. Usualmente y con seguridad, serán variables que van más allá de los perfiles demográficos a los que estamos acostumbrados para definir a nuestros mercados.

Es importante entender la experiencia del cliente más allá de únicamente un buen servicio o proporcionar satisfacción de uso. De hecho, estos procesos, desde los ojos de los clientes, son ya un *commodity*. En un mundo *hiperinformado* e interconectado como en el que vivimos gracias a la tecnología, es lo mínimo que un cliente busca y pretende en la transacción. Por tanto, para los clientes no son ya diferenciales ni agregan valor: son, simplemente, una obligación de la empresa como parte de la transacción.

La experiencia del cliente es un proceso integral y, como consecuencia, complejo de entender y gestionar. Involucra muchas variables y habilidades del equipo directivo y los colaboradores, *hard skills* y *soft skills*, y se inicia posiblemente mucho antes de la búsqueda y compra, y termina mucho después del uso del bien por parte del cliente. Es clave entender ese camino –

Customer Journey— para identificar cuáles son los momentos o *touchpoints* fundamentales en la interacción entre la empresa y sus clientes.

La medición y evaluación de la experiencia de la interacción empresa-cliente es clave en el proceso. Indicadores como el NPS (*Net Promoter Score*, tasa de promotores/detractores) o CES (*Customer Effort Score*, esfuerzo en realizar una actividad) son ya un requisito mínimo indispensable en una empresa y deberían formar parte del *short list* de métricas de cualquier empresario o responsable de la gestión, al mismo nivel de importancia que los indicadores financieros o de negocio habituales. ¿Por qué? La respuesta es sencilla: nos permiten evaluar

qué tan bien la empresa está manejando la relación con consecuencia directa en la retención, fidelización, lealtad, preferencia de los clientes. Por tanto, en la construcción de valor a largo plazo en la organización.

Estimado lector: en su empresa, ¿tiene la *experiencia del cliente* un rol fundamental y se comprende bien su importancia trascendental como eje de la relación con sus mercados? ¿Entienden sus colaboradores y equipo el papel vital que la misma tiene en la interacción empresa-cliente, sus negocios y, por ende, en la sostenibilidad y permanencia de la organización en el tiempo? Si la respuesta es negativa, es momento de replantear y revisar su estrategia e incluso, su modelo de negocio.



EL AUTOR

José Aulestia Valencia es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, y máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor de empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital.