



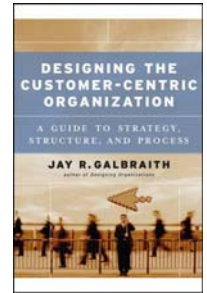
Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

Diseñando una organización centrada en el cliente

Una guía de estrategia, estructura y progreso

por Jay R. Galbraith



RESUMEN EJECUTIVO

Según muchos estudios, es más rentable mantener los actuales clientes que buscar nuevos. Es por esto que las compañías están estableciendo relaciones a largo plazo con sus clientes como estrategia para aumentar la rentabilidad.

En este sentido, muchas compañías han hecho del cliente el factor determinante de sus estrategias comerciales. Ya no se trata sólo de desarrollar productos sino, además, de adaptarlos a las necesidades reales del cliente.

Aunque no todas las compañías han seguido este camino, muy pronto todas se verán en la necesidad de adoptar en alguna medida una estrategia que oriente los procesos de la organización hacia el cliente. Y, precisamente, Galbraith ofrece una guía para entender e implementar una estrategia de este tipo.

El imperativo de tomar en cuenta al cliente

Hoy en día, las compañías no pueden valerse simplemente de vender productos y servicios, porque estos se vuelven commodities (mercancía no diferenciada) rápidamente. En este cambiante mercado, la relación con el cliente se ha vuelto la nueva base de la rentabilidad. Así que, para poder ocuparse bien de dicha relación y de la rentabilidad, las compañías deben organizarse alrededor del cliente.

Este es un nuevo juego competitivo en el que el cliente (ahora más informado y poderoso) suele decir: "Dame lo que quiero y con un cierto grado de personalización".

Dado que cada cliente quiere hacer negocio a su manera, la rentabilidad depende de:

1. Ser flexible.
2. Crear relaciones a largo plazo con los clientes más valiosos.
3. Interactuar con el cliente de varias maneras e integrar los resultados de modo que la experiencia sea consistente.
4. Aprender de los clientes para poder ofrecer productos que satisfagan a diversos tipos de cliente.
5. Conocer nuevos clientes y aumentar la oferta.
6. Aprovechar todo el conocimiento disponible sobre el cliente para crear soluciones que le ofrezcan valor.

Orientación al cliente vs. al producto

A medida que las expectativas y exigencias del cliente se vuelven más complejas, es fundamental que las compañías dejen de centrarse en el producto. En vez de buscar el mayor número de clientes y usos para el producto ofrecido, deben tratar de integrar el producto a las necesidades del cliente.

La transición entre ambos puntos de vista supone mucho más que simplemente hacer focus groups y medir la satisfacción del cliente. También es necesario organizar la compañía alrededor del cliente y entender que la organización no sólo depende de su estructura (instancia en la que se toman las decisiones) sino, además, de su estrategia (dirección). Además, la organización depende de sus procesos, sistemas de remuneración y premiación, así como de las políticas que modelan la mentalidad y las habilidades de los empleados.

Desde un punto de vista de la estrategia, el cliente más importante para la *compañía centrada en el producto* es altamente avanzado, y pone a prueba la capacidad de la compañía para mantenerse a la delantera y desarrollar nuevos productos con precios competitivos. Así pues, la compañía ofrece nuevas características que, a su vez, abren el mercado a nuevos productos y servicios, y a nuevos clientes.

En contraste, la *compañía centrada en el cliente* brinda la mejor solución a las necesidades del cliente; y aunque dicha solución no incluya el mejor producto posible, supone un paquete personalizado de servicios, mantenimiento, educación y consultoría, que hacen más atractiva la oferta.

Aunque a la *compañía centrada en el cliente* le gustan los clientes avanzados, considera más importante al cliente más leal y rentable. Y, dado que la relación con el cliente es uno de los bienes más preciados, se le pone precio al producto sobre la base del ahorro y la mejoría que experimenta el cliente. En otras palabras, el precio no es calculado como la suma de los costos del producto o servicio ofrecido.

En las *compañías centradas en el producto*, las decisiones se toman en torno a una cartera de productos, y depende de una estructura organizacional que favorece la rentabilidad de la línea de producción. Tanto la planificación como la creación de presupuestos y la revisión del negocio se hacen tomando en cuenta el producto (tanto el de la compañía como el de la competencia). En este sentido, el proceso de desarrollo de productos es lo principal. Las porciones de mercado y los

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: www.resumido.com

objetivos determinan el porcentaje de ganancias que se obtendrá.

Por su parte, los *líderes centrados en el cliente* se preocupan por la rentabilidad de ciertos segmentos de clientes. Sus planes, sistemas de información y revisión de negocios están determinados por una cartera de clientes que le indican las prioridades a la compañía. Aunque también es importante el desarrollo de productos, lo principal es el desarrollo de soluciones y la gerencia de relaciones con el cliente. Además, el éxito se mide de acuerdo a la porción de clientes que gastan en un determinado segmento del mercado, así como por la satisfacción del cliente.

En las *compañías centradas en el producto*, la fuerza de ventas es retribuida con comisiones, y los gerentes con bonos, calculados sobre la porción de mercado. Los empleados técnicos son retribuidos con la tarea de crear el próximo “gran producto”. Dado que el desarrollo de nuevos productos es lo más importante en este tipo de organizaciones, los empleados que mejor conocen el producto son los más poderosos.

En cambio, en las *compañías centradas en el cliente*, las comisiones y bonos dependen de la satisfacción al cliente, de la retención del mismo y del crecimiento de los bienes. En este caso, las personas más importantes son los gerentes que están en contacto con el cliente. Además, lo importante no es formar una fuerza de ventas para el producto, sino una gerencia capaz de responsabilizarse por el producto. Este tipo de gerentes conocen bien tanto al cliente como al negocio del mismo. Y, mientras que una *fuerza de ventas orientada hacia el producto* sólo se ocupa de las transacciones, los *profesionales de ventas orientados hacia el cliente* desarrollan una serie de habilidades para propiciar constantes negocios.

Qué tan orientado hacia el cliente

Cada compañía debe elegir el nivel de centricidad hacia el cliente necesaria, dependiendo de la estrategia de atención al cliente que espera implementar.

Muchos clientes quieren entablar relaciones con sus proveedores clave. Además, los clientes quieren que estas relaciones sean muy cercanas para poder discutir en detalle la personalización del producto. Esta es por supuesto una gran oportunidad para que los proveedores descubran necesidades no satisfechas del cliente.

Las compañías que siguen esta estrategia, de “paquete de soluciones” crean más valor para el cliente de lo que este puede crear por sí mismo comprando productos por separado. Así pues, este enfoque es una forma limitada de subcontratación, que le permite al cliente enfocarse en su negocio central. Para los proveedores, este enfoque supone una alternativa ante la rápida comoditización de los productos.

Existen cuatro dimensiones a considerar al implementar este enfoque:

1. Escala y alcance de las soluciones: se refiere a la cantidad de productos y servicios, así como la variedad de estos, que se combinan en una solución

Ejemplo: una red de área local para un grupo de trabajo (una docena de computadoras, una única impresora y almacenamiento común, interconectado), es una solución de pequeña escala y corto alcance. Un sistema de diseño computarizado CAD para un gran departamento de ingeniería (computadoras, servidores, unidades de almacenamiento, programas informáticos, bases de datos, adiestramiento, etc.), sería una solución de mediana escala y alcance. Una sala moderna de trading para 10 mil personas ubicadas en 6 sitios alrededor del mundo (como la que tiene Mitsubishi Trading Company), es un ejemplo de gran escala y alcance.

2. Nivel de integración de los productos y servicio: más allá de la cantidad de productos, hay que considerar que tanto se relacionan entre ellos.

Empresas como ISS, ARAMARK y ServiceMaster, ofrecen una amplia gama de servicios independientes entre sí (seguridad, administración de estacionamientos, mantenimiento, etc.). Estos servicios no están relacionados, e incluso pueden ser subcontratados. Por lo tanto, no requieren mayor integración.

Por otro lado, compañías como Sun Microsystems, ofrecen paquetes que incluyen equipos, software, servicios y adiestramiento, etc. que están íntimamente relacionados. Por lo tanto brindan un paquete de alta integración.

Lo importante de la integración es la coordinación requerida. Mientras más interdependientes sean los componentes, más interdependientes serán los departamentos responsables por los mismos.

La combinación de escala y alcance con integración determina el nivel necesario de coordinación, así como las características de la organización. En otras palabras, la organización refleja la solución.

3. Tipos de solución: es una dimensión relativamente menor en la estrategia de soluciones. El autor identifica dos tipos, *horizontales* (son genéricas y se aplican a lo largo de categorías de clientes) y *verticales* (dependen de la industria).

Por ejemplo, la solución para portales de recursos humanos de Sun Microsystems, puede ser utilizado en cualquier industria, es una estrategia horizontal. Por otro lado, la solución e-Agency de IBM, que coloca la red de agencias de seguros en la Internet, es una solución vertical para la industria aseguradora.

4. Porcentaje total de ganancias derivadas de las soluciones: cuando las soluciones aportan sólo 10% de las ganancias, o menos, la compañía puede crear un departamento que integre productos a las soluciones. Sin embargo, cuando el porcentaje es mayor, la compañía cuenta con suficiente volumen como para crear varios departamentos de solucio-

nes especializadas, que se ocupen de diferentes segmentos de clientes.

Básicamente, los proveedores de soluciones, que quieren aprovechar rápidamente las oportunidades que brinda el cliente, deberán enfrentar grandes retos a medida que sus estrategias aumentan en escala y alcance e integración. Estos dos factores combinados determinarán el nivel necesario de orientación hacia el cliente.

Dado que determinar el nivel de orientación hacia el cliente es fundamental (muy poco o demasiada es contraproducente), las compañías deben utilizar una lista para determinar la escala y alcance y otra para la integración, que indique el nivel necesario de orientación hacia el cliente (1 = poca, 2 = media, 3 = mucha).

La lista de escala y alcance contendrá elementos como los siguientes; mi compañía ofrece:

- (a) De 2 a 5 productos o servicios parecidos para el mismo cliente
- (b) Entre 5 y 10 productos y servicios
- (c) 10 y 15 productos y servicios diferentes
- (d) Entre 15 y 20 productos y servicios diferentes
- (e) Más de 20 productos y servicios”.

La lista de la integración sería la siguiente; mi compañía:

- (a) Ofrece productos independientes al mismo cliente, y usa un recibo y una factura común
- (b) Ofrece un conjunto de productos independientes mínimamente conectados (por ejemplo, una marca común, experiencias comunes, etc.)
- (c) Casi no tiene paquetes de productos que funcionen en conjunto, para un segmento de clientes.
- (d) Tiene componentes modulares de productos y servicios que deben funcionar como un sistema.
- (e) Tiene paquetes de productos muy integrados, para el cliente.

Si el total de ambas listas es de 2 a 3, la compañía se beneficiará más de una ligera orientación hacia el cliente. Un total de 4 a 7 supondrá un nivel medio de implementación. Y un total de 8 a 10 significa que la compañía se beneficiará de un alto nivel de orientación hacia el cliente.

Niveles de complejidad

Implementar un sistema de respuesta al cliente supone organizar una red lateral que atraviese las unidades de negocio, las funciones y los países. El reto es que la red esté en sintonía con la importancia de la estrategia de atención al cliente. En este sentido, existen cinco niveles acumulativos de complejidad:

1. Redes informales y coordinación electrónica: aunque las redes informales se forman naturalmente en todas las organizaciones, la gerencia puede propiciar su formación y después

permitir que se desarrollen a su propio ritmo.

Ejemplo: aunque Nestlé atiende localmente a sus clientes en cada país, se han formado redes informales alrededor de clientes globales como Wal-mart. Así, el que atiende a Wal-mart en un país se mantiene en contacto con el que lo hace en otros países, intercambiando información e ideas.

Antes se creía que este tipo de comunicación informal era suficiente hasta que la aparición de la Internet permitió un intercambio más formal, conocido como e-Coordinación.

2. Equipos formales: cuando el cliente quiere más que una coordinación informal, entran en juego los equipos formales. En este enfoque, todos los representantes de ventas y responsables están asignados a un equipo encabezado por el gerente de zona, que se ocupa de un cliente en particular.

Los miembros del equipo, de todas las líneas de productos y países, intercambian información como lo harían a través de las redes informales. Además, se reúnen regularmente, preparan planes y se ponen de acuerdo sobre objetivos específicos relacionados con el cliente.

3. Integración: Cuando una compañía cuenta con 50 equipos o más, y el cliente quiere aún más coordinación, es importante crear el cargo de coordinador global de cuentas a las redes y equipos formales. El coordinador es la voz del cliente, y alienta al equipo gerencial a pensar tomando en cuenta la cartera de clientes y las prioridades del cliente. Además, el coordinador es responsable de crear y administrar la infraestructura que apoya a los equipos, así como sus sistemas de información y de comunicaciones. Por otra parte, deben crear programas de entrenamiento para la gerencia y para los miembros del equipo. Todos los añadidos de la infraestructura pueden combinarse en el proceso de planificación, lo que propiciará una mayor sintonía entre equipos, países y líneas de productos.

4. Organización matricial: cuando se necesita aún un mayor grado de organización para coordinar países y líneas de productos, se debe elegir una matriz organizacional. En este enfoque, los departamentos dedicados al cliente, los segmentos de clientes o las industrias le reportan al coordinador de red asignado a cada unidad de clientes.

En los países donde la compañía no controle 100% del negocio, se suelen hacer asociaciones con compañías locales. Dado que la dimensión del cliente es tan importante como el país o las unidades de negocios, la organización orientada hacia el cliente debe participar también en la toma de decisiones.

5. Organización aparte para el cliente: cuando el cliente necesita aún más participación en la organización, se puede añadir aún una mayor complejidad que reúna todos los recursos destinados al cliente (gente de las líneas de productos, países y funciones).

Ejemplos de esto son la Customer Business Units (Unidades

de negocio de cliente) de Johnson Controls y los Centros de Ingresos para segmentos de negocio de IBM.

Estas unidades independientes son el modelo de organización más centrado en el cliente.

Es importante ordenar estas cinco redes en una lista, empezando con los grupos informales (la más barata, simple y fácil de usar) y terminando con la organización separada de clientes (la más poderosa, costosa y desafiante). Siguiendo este orden, el nivel de poder y autoridad concedido a las unidades de la compañía centrada en el cliente estarán en sintonía con el nivel de la estrategia a adoptar. En otras palabras, una estrategia de nivel bajo supone la implementación de redes voluntarias, coordinación electrónica y/o equipos formales. Una estrategia de nivel medio supone la adopción de otros recursos, como la integración y la matriz organizacional. Finalmente, una estrategia de algo nivel supone crear una unidad independiente para el cliente.

Algunos consejos al implementar estas estrategias:

1. Cada cliente quiere hacer negocio a su manera: no todas las compañías se conforman con una única interfaz.

2. La complejidad es una ventaja: si bien personalizar las relaciones requiere de una estructura más compleja, esta crea valor para los principales clientes, que pueden disfrutar de servicios globales.

3. La personalización conlleva al crecimiento: siempre se puede educar al cliente para que se cree nuevas necesidades.

4. Gerenciar la interacción con los clientes en todos los puntos de contacto: por ejemplo, se puede crear un gerente responsable de las relaciones de la cuenta. De este modo, el director de la cuenta es capaz de formarse una visión integral de la situación.

5. Las unidades centradas en el cliente son un gran paso hacia una compañía centrada en el cliente: dichas unidades permiten saber más sobre el cliente, personalizar la oferta y crear valor mediante paquetes de productos.

6. Enlazar las unidades de clientes con las unidades de productos: una vez que se crea una unidad de clientes independiente, se la debe unir con las unidades de producto. Es importante trabajar tanto para el cliente como para el producto. La idea es alinear el producto con las necesidades del cliente.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Designing the Customer-Centric Organization

Editorial: Jossey-Bass

Publicado el: abril de 2005

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/401>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.