

## Más allá del cliente como centro de la empresa

**Francisco Diana**  
**Socio-director**  
**Diana Solutions, S.L.**  
*francisco.diana@dianasolutions.com*

La necesidad de poner al cliente en el centro es la lógica consecuencia de la evolución de las empresas y su entorno competitivo. El cliente, evidentemente, siempre ha sido imprescindible, pero nunca ha sido un objetivo tan fundamental como lo es en la actualidad. Vamos a intentar comprender el porqué de la evolución y determinar hacia dónde se dirige este enfoque en el presente y en el futuro más inmediato.

En los años cincuenta y sesenta, el gran problema era poder abastecer al mercado. Para adquirir algunos bienes, existían, incluso, listas de espera porque no había suficiente capacidad de producción. La necesaria consecuencia era que la empresa se enfocaba principalmente al producto, ya que la posibilidad de incrementar las ventas solo podía pasar por incrementar la capacidad.

Cuando, años después, mejoran las técnicas productivas, ha crecido la economía y se asienta la estandarización de la fabricación y la producción en masa, los clientes ya no hacen cola. Ahora necesitan ser convencidos para comprar, pero siguen teniendo una oferta no excesivamente amplia entre la que escoger. La orientación de las empresas se modifica hacia la venta. A pesar de que el cliente es importante, lo es mucho más conseguir que nos compre. Digamos que las personas que integran el grupo comprador y el vendedor se relacionan entre ellas, pero, exclusivamente, por criterios personales, no por el carácter relacional de la venta en sí misma y su fomento por la empresa oferente.

En los últimos años, especialmente en estos primeros de siglo, irrumpe la orientación al cliente con mucha fuerza porque, una vez más, cambia el entorno de mercado y la competencia. La modificación más importante es el aumento de la oferta, tanto en cantidad como en variedad, llegando en muchos casos al exceso o a la saturación. Esto trae como consecuencia la necesidad de diferenciación y la irrupción de la marca como uno de los ancla-

jes más importantes para que la empresa o el producto lleguen a la percepción del cliente como "diferentes". También surge, como otra forma de solucionar el que las ventas se repartan entre más oferentes, la búsqueda de nuevos segmentos de mercado cada vez más pequeños. En cualquier caso, son propuestas basadas en algo a lo que, hasta entonces, no se le había dado la importancia crucial que tiene: la voz del cliente.

El marketing nace de las necesidades del cliente, pero habitualmente se le solía preguntar muy poco por lo que quería. Con esta nueva economía de oferta, se produce una "revolución silenciosa", nacen los comportamientos infieles y la empresa se empieza a replantear, de forma muy seria, el modo en que lo ha tratado. La conclusión es clara: no enfocarse a él equivale a peligro. Además, se realizan estudios económicos sobre el coste de captación y se llega a la conclusión, ya muchas veces citada, de que es más caro captar un cliente nuevo que fidelizar al que ya tenemos.

¿Nos podemos conformar con este enfoque? ¿El cliente espera que conozcamos en profundidad sus necesidades, pero que le respondamos con un producto o servicio estandarizado? Cada vez menos. La personalización, en todas sus vertientes, es una de las demandas más nítidas que está transmitiéndonos el mercado. Es necesario reformular la orientación al cliente por la orientación al cliente "de uno en uno". No estamos hablando de algo nuevo (el marketing "one to one" es un enfoque ya conocido hace unos cuantos años), pero sí de que se están empezando a ver sus consecuencias y el éxito de las empresas que lo aplican.

Probablemente, lo más difícil de este enfoque de personalización es adaptar las posibilidades de producción tanto de productos como de servicios a los clientes considerados de uno en uno. Además, estos son cada vez más listos y no admiten que les entreguemos gato por liebre, es decir, no vale con hacer un estándar que adaptarnos más o menos. Estamos hablando de personalizar de verdad, de tratar de forma individual a cada individuo.

¿Dónde empieza el camino de la personalización? Indudablemente, en la investigación de los clientes. No es posible establecer ningún planteamiento de personalización que no esté basado en

**Las fórmulas para relacionarse con el mercado han ido evolucionando con los años. En un principio, según nuestro articulista, lo más importante era la venta de productos. En estos últimos años, los cambios del mercado y de la competencia nos llevan a que lo más importante debe ser "la voz del cliente" y la personalización**

---

**“Para la puesta en práctica de la personalización ayudan las herramientas CRM y Business Intelligence, tanto en su vertiente operacional como en la analítica. Una base de datos en marketing es un instrumento tan fundamental que es casi disparatado que existan empresas sin él”**

---

lo que quieren y, sobre todo, en lo que les diferencia. Estamos hablando, en cualquier caso, de personalizar sobre un segmento de clientes a los que hemos escogido dirigirnos previamente. Por tanto, es primaria la selección de nuestro público objetivo y después, dentro de este, necesitamos poder elaborar un mix de marketing que se esté adaptando como un guante a cada uno de esos clientes.

En el mix de marketing es donde, frecuentemente, se falla. Es todo el mix el que interviene en la personalización, no solo uno de sus componentes. Así, el propio producto o servicio debe estar diseñado para poder ser vendido o servido personalmente, pero también el precio adaptado, el canal por el que se puede acceder a su compra o a la comunicación que conecte con los intereses de los clientes casi individualmente. En la percepción de personalización está la clave. Algo no está personalizado si no es percibido así por el cliente. Si a pesar de los esfuerzos que hacemos en la empresa, el cliente cree que recibe lo mismo que el resto, no habremos conseguido nuestro objetivo.

Para la puesta en práctica de la personalización ayudan, como no podía ser de otra manera, las herramientas CRM y Business Intelligence, tanto en su vertiente puramente operacional como en la analítica. Una base de datos en marketing es un instrumento tan fundamental que es casi disparatado que existan empresas sin él. Es evidente que solo con datos no podemos saber nada. Tenemos que analizar y servirnos de estas tecnologías, además de complementarlo con otras herramientas o enfoques necesarios para cerrar el círculo: investigación de mercado continua, adaptación de la estructura y organización empresarial al objetivo de singularización de la oferta y, como siempre, voluntad decidida de la dirección para llevar a cabo este cambio de orientación (las herramientas no toman

decisiones por sí solas, son las personas que trabajan en las empresas las que las toman).

No sabemos todavía si habrá una década futura en la que la personalización estará anticuada (casi seguro que sí), pero si atendemos a las claves para triunfar en esta primera del siglo XXI, el camino hacia la escucha permanente y proactiva al cliente es, como mínimo, garantía de que sabemos hacia dónde va y lo que piensa sobre nuestra empresa y nuestra oferta; solo haciéndole caso, algo tan sencillo y tan difícil a veces, podemos avanzar muchísimo; si, además, les atendemos a cada uno de ellos como si fueran el único, estamos en el camino correcto, sin duda.

