

JAVIER IBARRA CEARRA

19 DE SEPTIEMBRE DE 2012

Foco en Cliente: CCO, del dicho al hecho

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Apenas queda algún directivo que no sea plenamente consciente del profundo cambio que se está produciendo en los últimos años en las relaciones consumidor-empresa.

Un cambio que ha inclinado definitivamente la balanza del lado del consumidor. Este cuenta con la información necesaria y el acceso suficiente para poder decidir en cada momento a quién presta su lealtad. La digitalización y las nuevas tecnologías junto con los cambios en las actitudes y valores de los consumidores, han propiciado esta revolución.

Al mismo tiempo, la oferta de las principales empresas de cada respectivo sector se va homogeneizando, en un proceso aparentemente imparable de “comoditización”. Los tradicionales factores de diferenciación basados en la adecuada combinación de las 4 Ps -Precio, Producto, Place y Promoción- ya no son suficientes. Incluso el valor de la marca, siendo muy relevante, tampoco añade ese elemento definitivo para garantizar relaciones duraderas y rentables con los clientes.

Hemos entrado, con vocación de creciente permanencia, en un periodo en el cual los clientes, y sus percepciones, son lo más importante. Ellos constituyen el recurso más escaso con el que todos queremos contar de forma continuada.

La valoración subjetiva de nuestros clientes, tamizada a su vez por la opinión de otros consumidores, sobre nuestra calidad de servicio, relevancia de nuestra propuesta comercial, cercanía, conveniencia,..., son los factores decisivos que harán que unas empresas triunfen y otras vayan perdiendo fuelle, abocadas al fracaso.

El cliente es el fin último, la rentabilidad es sólo el resultado de su satisfacción en su relación con nosotros. El cliente debe ser nuestro verdadero foco de atención. Debemos migrar de las orientaciones clásicas centradas principalmente en nuestro producto, nuestros procesos y nuestras redes, hacia una estrategia más enfocada en los clientes, SUS necesidades, SU conveniencia y SUS emociones.

Estoy seguro de que hasta aquí todos estaremos bastante de acuerdo con esta filosofía, pero, ¿La aplicamos realmente en nuestras respectivas organizaciones? ¿Sabemos lo que quieren nuestros clientes? ¿Queremos y podemos dárselo? ¿Estamos dispuestos a sacrificar, si necesario, rentabilidad a corto plazo por crecimiento rentable a medio y largo plazo?

La migración de una organización tradicional hacia una empresa adaptada a los nuevos hábitos de consumo y nuevas formas de relación no es tarea sencilla. Sin embargo los que no emprendan este viaje de acercamiento quedarán en los arcones o en vías secundarias de la ruta hacia la fidelidad. Máxime en la situación actual de crisis sistémica, donde el valor de retener a nuestros clientes actuales cobra, si cabe, más importancia aún.

La pregunta sería por tanto ¿Cómo orientar de verdad mi organización hacia el cliente?

Desde luego hace falta contar con una visión y una estrategia adecuadas. También es necesario el compromiso de toda la organización y una dirección que permita situar permanentemente al Cliente

en el núcleo de todas nuestras actividades, sin perder de vista una rentabilidad adecuada para nuestra pervivencia empresarial.

En este sentido cada vez más empresas excelentes, sobre todo americanas, están creando una nueva posición de la “*saga Chief*”. Esta vez el *Chief Customer Officer* o CCO.

El CCO es básicamente responsable de mantener y hacer crecer el activo clientes. Es el ejecutivo, normalmente miembro del comité de dirección, responsable de mantener la visión cliente en la organización y de diseñar la estrategia para maximizar la adquisición, retención y rentabilidad de clientes.

Tres son los principales objetivos del CCO:

- Conseguir un comportamiento rentable de los clientes a través de una mayor frecuencia y valor de compra. Segmentación rentable, satisfacción de clientes, fidelización y mejora de la experiencia de usuario, son los elementos que, junto con el conocimiento de clientes, deberá gestionar adecuadamente el CCO para conseguir hacer cada vez más rentable la relación cliente-empresa.
- Crear una cultura centrada en el cliente. Mantener el foco en el cliente en los diferentes estratos de la compañía, incluso en las áreas no directamente implicadas con el cliente. Diseñar iniciativas rentables con la máxima repercusión posible sobre clientes y hacer crecer su valor.
- Demostrar el valor de estas iniciativas y de la propia estrategia centrada en clientes a todos los niveles organizativos, especialmente a nivel de dirección general y consejo. En este sentido es necesario crear las métricas adecuadas. Es fundamental también establecer un marco colaborativo con el resto de direcciones a fin de evitar que esta posición transversal sea percibida como una amenaza por el resto de responsables de áreas de la empresa.

Es cierto que muchas empresas líderes españolas ya cuentan con responsables que tratan de todas estas cuestiones, pero muy pocas, por no decir casi ninguna, han dado el paso de crear esta posición, con responsabilidades transversales, al máximo nivel.

Sin embargo, estoy convencido de que en los próximos tiempos las empresas españolas más destacadas en sectores como el financiero, distribución, turismo y en general de gran consumo, incluirán en su organigrama esta función. Las que primero lo hagan contarán con una gran ventaja competitiva por cuanto estarán pasando del dicho al hecho en un mundo en el que la orientación al cliente es todavía más nominal que real.