

# CUSTOMER CENTRIC

## Módulo 1: Customer centricity



<b>Módulo 1: Customer centricity</b>	<b>2</b>
¿Qué es la cultura customer centric?	2
b. Diferencias entre foco en producto y foco en cliente	5
c. El foco en el cliente y la transformación digital	8
<b>Materiales de apoyo:</b>	<b>11</b>

## Módulo 1: Customer centricity

La mayoría de organizaciones se están redefiniendo desde el antiguo concepto de compañías de producto y servicio a compañías tecnológicas con foco en cliente. Esto es debido a la acelerada transformación tecnológica que estamos experimentando en los últimos años.

El cambio de una estrategia de producto y servicio a una estrategia con foco en cliente tiene impactos en toda la organización; desde los procesos y las metodologías de trabajo empleadas, la propia cultura, cómo medimos y seguimos los indicadores clave del negocio..., hasta la propia estructura organizativa. Este nuevo paradigma que emerge en el contexto actual, es clave para la sostenibilidad de los negocios.

### a. ¿Qué es la cultura *customer centric*?

La mayoría de líderes de diversos sectores inmersos en plena transformación digital (telecomunicaciones, banca, seguros, viajes...), están redefiniendo sus compañías de productos y servicios en compañías de software con foco en cliente. El foco en las necesidades de nuestros clientes más valiosos está haciendo cambiar la orientación estratégica de la mayoría de compañías para poder competir en los nuevos contextos digitales.

La cultura *customer centric* (traducida como cultura *centrada en el cliente*) no es una filosofía, ni tampoco el servilismo asociado a la famosa frase de “el cliente siempre tiene la razón”. Es mucho más que dar un servicio excelente al cliente. La cultura *customer centric* significa poner al cliente en el centro de todas nuestras decisiones en la organización.



Se trata de una estrategia empresarial concreta y tangible cuyo objetivo es el alineamiento organizativo de nuestros productos y servicios, incorporando las necesidades y deseos de nuestros clientes más valiosos. Poner en el centro al cliente es cambiar nuestra estrategia; desde tener un producto para vender, a tener un cliente a quien satisfacer sus necesidades. A su vez, este cambio debe de ser rentable y sostenible en el tiempo para la empresa.

Para generar una organización *customer centric* es necesario que el liderazgo de todos sus componentes gire en torno al cliente, esto quiere decir que hay que conocer y entender al cliente para comprender sus necesidades presentes y futuras, diseñando así una experiencia que sea memorable. Paralelamente hay que establecer los mecanismos adecuados para que las áreas que tienen contacto con el cliente puedan transmitir y mejorar los servicios, utilizando indicadores de cliente que guíen la mejora de la organización y promuevan una cultura de feedback y mejora continua.



Cuando ponemos al cliente en el centro vamos a focalizarnos en los clientes más valiosos, dado que esta estrategia determina que no todos los clientes son iguales. Esto no quiere decir que dejemos de lado al resto, simplemente invertiremos más en los mejores clientes, con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad a largo plazo. En este sentido, es importante para una organización con foco en el cliente realizar una correcta segmentación de nuestros clientes.

Debemos aceptar que no todos los clientes van a aportar el mismo valor, ni todos necesitan lo mismo. Conocer y dar valor a cada uno de ellos nos ayudará a planificar adecuadamente nuestros esfuerzos comerciales.

Las principales palancas del cambio hacia una cultura con foco en cliente en la transformación digital, pasan por el liderazgo individual de las personas que conforman la organización para generar un vínculo emocional con el cliente. Nuestros procesos y métodos de trabajo deben basarse en las necesidades del cliente, dejando al margen las necesidades internas de la empresa.

Por último, añadir que el entorno tecnológico que ofrezcamos debe facilitar la interacción del cliente, generando excelencia en su experiencia.

b. Diferencias entre foco en producto y foco en cliente

Para entender mejor cómo es una cultura *customer centric* es importante detenerse en las diferencias que existen entre las estrategias de enfoque a producto y estrategias de foco al cliente, teniendo en cuenta diversos aspectos del funcionamiento de una organización.

A nivel estratégico, una empresa centrada en producto pone foco en desarrollar productos más nuevos y más avanzados (independientemente de la demanda existente en el mercado).



Sin embargo, una organización con foco en cliente se centrará en identificar un segmento de clientes clave, sus necesidades y deseos. Posteriormente desarrollará productos y servicios para satisfacer esas necesidades descubiertas.



De lo explicado anteriormente podemos comprender que el enfoque a cliente es convergente, lo que quiere decir que el foco se centra, en un primer momento, en identificar un segmento de clientes clave para conocer sus necesidades y deseos. Después, en un segundo momento, pone foco en desarrollar productos y servicios continuamente que satisfagan esas necesidades. Ejemplos de grandes compañías que siguen este tipo de estrategia *customer centric* son *Nike* o *Zappos*. Este último explica en su web su misión fundamental es dar el mejor servicio al cliente. Buscan conseguir dejar a su cliente contento a través del servicio, y hacer de ello su filosofía y su cultura de empresa.

Al contrario que el anterior, el enfoque a producto es divergente, poniendo en el centro el desarrollo en los mejores productos para tratar de maximizar el número de clientes a los que poder comercializarlos.

A nivel de cultura, las empresas con orientación a producto tienen una tendencia hacia el desarrollo y el impulso de un gran producto a través de las áreas de marketing y ventas hacia el cliente.

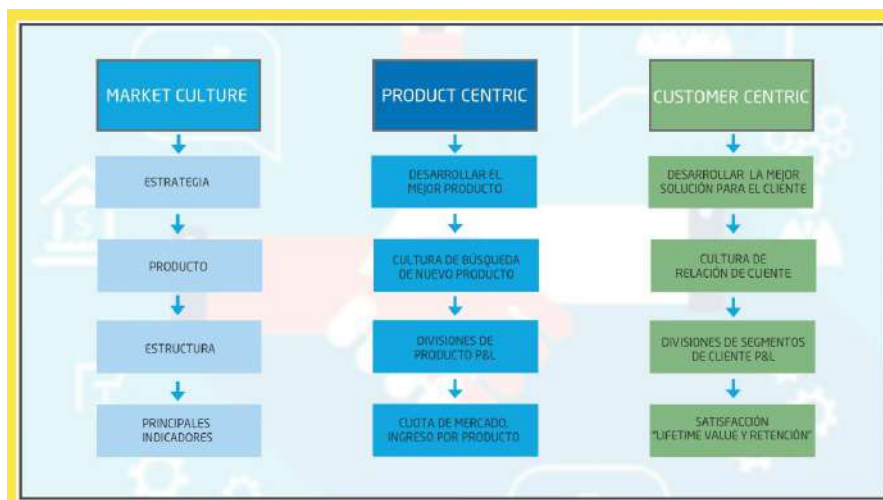
En una empresa centrada en el cliente, el equipo de ventas y marketing desempeña un papel fundamental en el descubrimiento de las necesidades del cliente y su transmisión a las áreas de desarrollo de

producto, ya que ésta última luego desarrolla lo que realmente el cliente necesita.

En cuanto a las estructuras organizativas, las empresas con foco en producto suelen tener estructuras y divisiones organizativas más compartimentadas en torno a las diferentes gamas de producto.

Las organizaciones con foco en cliente tienen una estructura más plana, permitiendo una comunicación más fluida entre las distintas áreas que mantienen la relación con el cliente y las áreas que desarrollan los productos y servicios. Este tipo de estructura fomenta un mayor nivel de autonomía y responsabilidad de sus miembros.

Por otro lado, podemos ver diversas métricas en las que los diferentes tipos de organizaciones ponen su foco. Mientras las compañías centradas en producto ponen el foco en indicadores; como por ejemplo la cuota de mercado, ingreso por producto o por portfolio, las empresas con foco a cliente adicionalmente prestan atención a indicadores como su cuota de cliente de valor, nivel de satisfacción, recomendación, esfuerzo de cliente o tasas de retención y fidelización.





Entender estas diferencias nos ayudará a orientarnos mejor. Esto no significa que ambas culturas sean excluyentes. Muchas organizaciones buscan encontrar un equilibrio entre ambos enfoques. Por ejemplo *Apple*, que crea excelentes productos que brindan una experiencia al cliente sin igual, bajo la premisa:

*Nuestro trabajo es comprender todas las necesidades de nuestros clientes, algunas de las cuales ni siquiera pueden darse cuenta de que las tienen.*

#### c. El foco en el cliente y la transformación digital

La transformación digital hace que cada vez más compañías deban adaptar sus estrategias para poner más foco en las necesidades del cliente.

La transición de las estrategias con foco en producto y servicio a los modelos con foco en cliente, se hace cada vez más necesaria en un contexto donde la experiencia de la persona se combina con un acceso masivo a la tecnología.



Inevitablemente, el uso de la tecnología y la digitalización de servicios a dejado en pocos años de ser una promesa a convertirse en una realidad en nuestro día a día.

La digitalización ha irrumpido en nuestras vidas para quedarse; desde clientes que buscan en *Google* y esperan que los resultados estén en milésimas de segundos, compran en *Amazon* y esperan que su pedido esté al día siguiente, hasta clientes que hacen toda la operativa con su banco desde Internet. Antes de consumir cualquier servicio, buscan recomendaciones de otros usuarios para tener la seguridad de que su experiencia será la adecuada.

La tecnología no define únicamente la transformación digital, y no es un fin en sí misma, es un medio para generar una mejor experiencia de nuestros clientes. Cuando la tecnología y el comportamiento del cliente se unen, se crea valor para el cliente.



Cuando oímos hablar de transformación digital, en realidad estamos hablando de cubrir el espacio que hay entre las empresas tradicionales y los nuevos clientes digitales.

Las expectativas y el comportamiento de las personas ha cambiado por el acceso a la tecnología y, por tanto, la forma de agregar valor para los clientes ya no es la misma. Los modos de producción, basados en la centralidad en producto, se quedan obsoletos en forma y resultados en ese contexto, y el valor que podemos agregar para diferenciarnos, ya no es el mismo. Y varía cada vez con mayor velocidad.

Necesitamos nuevas formas de producir productos y servicios, de manera que nos permitan responder más rápidamente a los clientes y con mayor precisión. Ahora precisamos conocer mejor a los clientes y usuarios, incorporando ciclos de feedback continuos que nos permitan aprender con ellos, para así poder agregar valor oportunamente. El cliente y sus necesidades se convierten en el foco de la actividad de las empresas.

En los nuevos entornos digitales, la investigación para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, así como los objetivos del negocio, van de la mano con el proceso de diseño y desarrollo de las herramientas digitales, su gestión y mejora continua.

## **Materiales de apoyo:**

Sobre Customer centric:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/customer-first-personalizing-the-customer-care-journey>

Sobre Customer centricity:

<https://thinkandsell.com/blog/customer-centricity-los-mejores-clientes-como-centro-de-la-estrategia-de-marketing/>

Sobre Customer centric y customer product:

<https://www.customerguru.in/differences-between-customer-centric-and-product-centric-companies/>

Sobre Customer centric y transformación digital:

<https://www.wns.com/insights/articles/articledetail/397/achieving-customer-centricity-through-digital-transformation>