

La Orientación al Mercado y el Customer Centricity en las empresas ecuatorianas: un breve análisis

Por José Aulestia

Profesor del área de Dirección Comercial,
IDE Business School, Ecuador.

Es común escuchar entre los empresarios las frases “en nuestra organización, el cliente es lo primero”, “trabajamos en función del mercado”. Incluso, estas declaraciones forman parte de los principios escritos en la mayoría de organizaciones y, aparentemente, en las cuales basan sus estrategias y acciones.



La Orientación al Mercado y el Customer Centricity en las empresas ecuatorianas: un breve análisis

Sin embargo, dichas afirmaciones, en la mayoría de los casos, no pasan de ser simples declaraciones de intención... supuestos que, repetidos muchas veces, se creen ya como verdaderos dentro de la empresa, que llega a auto-convenirse de algo que, en la práctica, está lejos de cumplirse. Sin ir muy lejos, cada uno de nosotros puede contar anécdotas en las cuales, como clientes, hemos vivido realidades lejanas a las que las empresas predicán.

Basta una revisión rápida de los modelos de negocio de las organizaciones, sus culturas y su forma de trabajar, para darnos cuenta de que el quehacer empresarial gira en torno a un conjunto de operaciones, procesos y, sobre todo, acciones financieras enfocadas en reducción de costos, por un lado, y aumento de los ingresos, por otro, buscando rentabilidad mediante el logro de resultados, casi siempre, a corto plazo.

Las empresas, como cualquier organización formada por personas, son dinámicas. Se considera la *orientación al mercado* como el desarrollo último que deben alcanzar los modelos de negocio para ser competitivos en un contexto marcado por una agresiva competencia y cambios socio-económicos que exigen una continua adaptación para sobrevivir. Las empresas en su desarrollo pasan desde una *orientación a la producción*, con énfasis en los modelos operativos, a una *orientación al producto*, en la cual la innovación y el desarrollo marcan el trabajo. La necesidad de colocar la oferta exige el salto a una *orientación a las ventas*, en la que se privilegia la búsqueda de compradores para cumplir presupuestos e indicadores. Por último, el modelo de negocio llega a la *orientación al mercado*: la empresa se enfoca en producir y comercializar aquello que el cliente quiere.

En los últimos años se escucha con fuerza, como un paso más adelante, el concepto de Customer Centricity. Lo podríamos traducir como “centrarse en el cliente”.

¿Son la orientación al mercado y el Customer Centricity lo mismo? Aunque para muchos lo son, no es así. La diferencia está en que en la orientación al mercado la organización sigue pensando en sí misma, desde adentro hacia afuera. El Customer Centricity demanda una visión inversa: desde afuera hacia adentro. Ello exige y se basa en un conocimiento profundo del cliente —que sólo se logra con empatía, un entendimiento incluso de sus emociones y sentimientos— y desde el cual se diseñan los procesos y actividades de la empresa. En la orientación al mercado la premisa es hacer lo que el cliente demande; en el Customer Centricity se busca satisfacer las necesidades, tanto materiales como afectivas. En el primer caso, los resultados vienen como consecuencia de las transacciones; en el segundo, por el valor de los clientes en su relación con la empresa, en el tiempo.

En la empresa la función responsable de conectar a los clientes con la organización es el Marketing. Finalmente, ¿estamos redescubriendo su verdadero rol y significado?

Pero, ¿qué sucede en el Ecuador? Como profesor, empresario y consultor he podido advertir que no se puede hablar aún de la existencia de una orientación al mercado en la mayoría de organizaciones en nuestro país; menos aún, de una filosofía de Customer Centricity. Para comprobar esta afirmación, hace pocos años realizamos un amplio estudio entre diferentes grupos de empresarios, para entender cuál es su visión frente al Marketing, tanto estratégico como operativo, y su aplicación y papel dentro de la organización. Lamentablemente, las estrategias y tácticas en las empresas ecuatorianas siguen marcadas por una visión desde el interior de la empresa. Son aún los procesos y las operaciones las que mandan y dirigen los negocios. Son pocas las empresas que

han salido de una orientación a la producción o producto. En muchos casos, por la presión de lograr resultados en un contexto difícil, han tenido que migrar a una orientación a las ventas y al mercado, de una manera forzada, sin un convencimiento pleno de su eficacia. El Marketing es visto únicamente como una herramienta para fortalecer la distribución o promocionar los productos y servicios, antes que un motor de la cultura de la compañía. Menos aún, como el responsable de entender plenamente al mercado y, por tanto, liderar el cambio cultural que lleve al negocio en poner, realmente, al cliente como eje de su actividad.

Hay un amplio camino por recorrer: una tarea pendiente en el desarrollo de las empresas ecuatorianas.

EL AUTOR



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

Versión ampliada del artículo publicado en Revista América Economía en noviembre de 2017