**¿Orientación al cliente o al mercado?**

por [Antonio Matarranz](https://conversisconsulting.com/author/amatarranz/) en 12 octubre 2008

***A la “orientación hacia los clientes” se le ha achacado un desarrollo incremental y trivial de nuevos productos y una I+D poco ambiciosa. Incluso se ha llegado a advertir que las empresas que escuchan con demasiada atención a sus clientes corren el riesgo de perder su posición competitiva. Esto parece contradecir al concepto de marketing comúnmente aceptado, que sostiene que el objetivo de la empresa es identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes. ¿Quién tiene razón?***

La respuesta, tal como argumentan S. Slater y J. Narver en su artículo [“Customer-Led and Market-Oriented: Let’s Not Confuse the Two”](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10%3C1001::AID-SMJ996%3E3.0.CO;2-4/abstract), puede estar en que detrás de estos términos un poco borrosos hay **dos filosofías de gestión distintas**: una Guiada por los Clientes y otra Orientada hacia el Mercado.

Un negocio **guiado por los clientes** (*customer-led*) se enfoca en entender los **deseos expresados por los clientes en los mercados a los que sirve** y en desarrollar productos y servicios que satisfacen dichos deseos. Para ello, una empresa guiada por los clientes utiliza típicamente ***focus groups*** y **encuestas** para mejorar su comprensión de las necesidades y percepciones sobre los productos actuales que tienen los clientes, y **pruebas de concepto** y **análisis conjuntos** para guiar el desarrollo de nuevos productos. Asimismo, desarrolla relaciones estrechas con clientes especialmente importantes para entender en profundidad lo que quieren.

Lamentablemente, aunque este enfoque es eficaz para alcanzar los objetivos que persigue, en su propia esencia conlleva graves inconvenientes. Y el problema es que esta filosofía es **reactiva** y **cortoplacista**, y conduce a un aprendizaje de la organización de tipo **adaptativo** (en lugar de un aprendizaje generativo, que ayude a la empresa a reinventarse). La **tiranía del mercado al que se sirve** puede coartar las capacidades para innovar de la empresa, sencillamente porque cualquier innovación que amenace la manera de hacer negocios de los clientes no va a salir adelante. Por otra parte, la validez de las **herramientas tradicionales de investigación de mercados es limitada** cuando se trata de desarrollar ofertas innovadoras debido a que se basan en la capacidad de los clientes para articular necesidades y concebir soluciones (y ya sabemos que los clientes son un poco “miopes”). Finalmente, dar un **peso excesivo a los indicadores de satisfacción de clientes** puede actuar en detrimento de otros indicadores estratégicos, relacionados por ejemplo con el éxito de nuevos productos o el aprendizaje y desarrollo organizacional, y desincentivar la asunción de riesgos.

Un negocio **orientado hacia el mercado** (*market-oriented*) se enfoca en entender **tanto las necesidades expresadas y latentes de sus clientes (y de los no usuarios) como las capacidades y planes de sus competidores -y otros rivales-**mediante la adquisición y evaluación de**información de mercado de un modo sistemático y anticipativo**. Al compartir ese conocimiento a través de la organización y actuar de manera coordinada, estas empresas crean continuamente valor para los clientes. Aunque las empresas orientadas hacia el mercado utilizan muchas de las técnicas tradicionales de investigación que usan las organizaciones guiadas por los clientes, las combinan con otras técnicas más específicas para descubrir necesidades latentes, tales como la[**observación contextual**](https://innovationmarketing.wordpress.com/2007/03/04/%C2%BFcuando-es-mejor-no-escuchar-a-los-clientes/) o el trabajo con [***lead users***](https://innovationmarketing.wordpress.com/2008/03/16/%C2%A1que-inventen-ellos-mis-clientes/). También recurren a la [**experimentación en el mercado**](https://innovationmarketing.wordpress.com/2007/04/08/%C2%BFcomo-llegar-a-entender-un-mercado-que-todavia-no-existe/) para ir refinando sucesivamente su oferta y reducir la incertidumbre.

Comparada con las empresas guiadas por los clientes, las orientadas hacia el mercado analizan éste con **mayor amplitud**, son más **anticipativas** y se enfocan más en el **largo plazo** y en el aprendizaje **generativo** (clave para la innovación). Estas empresas escapan a la tiranía del mercado al que sirven mediante el descubrimiento de **mercados no servidos** (clientes potenciales que no son usuarios) para los cuales desarrollar nuevos productos.

En el siguiente cuadro, adaptado y ampliado a partir de uno de Slater y Narver, se resumen las características de los dos enfoques:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Guiada por los**  **Clientes** | **Orientada hacia**  **el Mercado** |
| **Estilo de ajuste** | **Reactivo** | **Anticipativo** |
| **Enfoque temporal** | **Corto plazo** | **Largo plazo** |
| **Foco** | **Deseos expresados** | **Necesidades latentes y**  **futuras** |
| **Target** | **Clientes** | **Clientes, no usuarios** |
| **Objetivo** | **Satisfacción de clientes** | **Valor para el cliente** |
| **Rivales** | **Competidores** | **Competidores / Sustitutivos / Alternativos** |
| **Tipo de aprendizaje** | **Adaptativo** | **Generativo** |
| **Proceso de aprendizaje** | ***Focus groups*, encuestas. Cuentas clave. Pruebas de concepto, análisis conjunto.** | **Observación contextual, etnografía. *Lead users.* Experimentación en el mercado.** |

Estas dos filosofías no son antagónicas ni incompatibles, sino que pueden ser complementarias y puestas en práctica a la vez dentro de una misma empresa. En **escenarios relativamente estables**, responder a las necesidades cambiantes de los clientes y enfocarse en su satisfacción pueden constituir la base de unas relaciones duraderas – y del éxito como proveedor. En **escenarios turbulentos**, sin embargo, la capacidad para anticiparse a unas necesidades en evolución de los clientes y de responder de manera emprendedora para crear nuevo valor constituye la base de una ventaja duradera.

Pero, como vemos en [otro post](https://innovationmarketing.wordpress.com/2010/11/20/mejor-que-orientarse-al-mercado-darle-forma-1/), incluso esto puede hacernos perder oportunidades que se basan no en aprovechar la estructura y la evolución propias del mercado, sino en **darles forma** deliberadamente.