

Una de las áreas más complejas en la gestión de cualquier organización, es cómo definir una estructura organizativa que permita cumplir con la misión, la visión y las estrategias definidas. Es un verdadero reto para los cuadros directivos el definir, implementar y tener éxito mediante un ordenamiento organizativo efectivo y eficiente. Recientemente, y a raíz de la lectura del libro "Designing Your Organization" de Amy Kates y Jay R. Galbraith (Jossey Bass, 2007), nos pareció interesante visitar este punto, haciendo especial análisis sobre el diseño centrado en el cliente, tema que los autores desarrollan de una manera muy clara e interesante.

En términos generales, las bases para el diseño de una estructura organizacional son bastante simples. Es decir, sólo existen cuatro dimensiones básicas alrededor de las cuales se puede definir una estructura organizacional, ya sea que se haga de manera pura o combinada:

- **Estructura Funcional:** Ordenamiento en base a funciones específicas que en su conjunto permiten cumplir con el propósito de la organización (Ej. Investigación y Desarrollo, Mercadeo, Producción, Ventas, Recursos Humanos).
- **Estructura Geográfica:** Ordenamiento en base a ubicación geográfica de las operaciones de la empresa. Por ejemplo, una empresa puede definir una división para gestionar su negocio en Latinoamérica y dentro de esta división definir gerencias para México, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, etc.
- **Estructura por Producto:** Ordenamiento en base a los tipos de productos o servicios que ofrece la empresa. Por ejemplo, un banco podría definir una división de préstamos, otra de ahorros e inversiones, otra de tarjeta de crédito, etc.
- **Estructura por Cliente:** Ordenamiento en base a la tipología de los clientes que adquieren los productos y servicios de la organización. Por ejemplo, el mismo banco antes mencionado podría definir una división de clientes corporativos, otra de clientes empresariales y otra de clientes personales.



En la práctica, lo más común es encontrar una combinación de dos o más de las dimensiones antes mencionadas dentro de una misma empresa, especialmente en empresas de mayor tamaño.

Ahora bien, el tema específico que deseamos desarrollar en el presente artículo tiene que ver con el diseño de la organización *centrada en el cliente* (no confundir con la cuarta dimensión previamente indicada). Si bien la estructura de una organización, en una u otra medida podrá contener influencia de las cuatro dimensiones básicas, aquella que se diseña centrada en el cliente logra entregar productos y servicios integrados, es decir, soluciones que permiten resolver necesidades integrales de sus clientes.

La principal confusión cuando se habla de una estructura *centrada en el cliente* es que se confunde con el concepto de organización *enfocada hacia el cliente*, que no es lo mismo. Una organización enfocada en el cliente buscará investigar qué quieren los consumidores y buscará producir dichos productos y servicios, más que tratar de crear demanda para los productos que ofrece. En este sentido, la centralidad de la cual estaremos hablando, tiene que ver con la búsqueda por ofrecer una *solución* a los problemas del cliente, más que simplemente productos que le podrían ser de utilidad.

¿Necesito una Estructura Centrada en el Cliente?

Primero es importante reconocer que no todas las organizaciones necesitan una estructura centrada en el cliente, pues ello dependerá de las mismas estrategias que se hayan definido y de las características de sus productos y mercados atendidos. Normalmente, una empresa necesitará organizarse alrededor del cliente cuando:

- ✓ El cliente compra diversos productos de la empresa.
- ✓ El cliente solicita productos a la medida o complejos.
- ✓ El cliente no gusta de entenderse con varias personas dentro de la misma empresa.
- ✓ El cliente necesita asesoría pre-venta y post-venta.
- ✓ El cliente está dispuesto a pagar extra por asesoría, un servicio especial, integración o cualquier combinación de los anteriores.

Las Conexiones Laterales

El elemento básico de diseño de la estructura organizacional para atender la centralidad en el cliente, lo constituyen las conexiones laterales que deben desarrollarse a lo largo de la organización. Las conexiones laterales pueden ser las siguientes:

Redes: Se refiere al entretrejo de relaciones personales existentes a lo largo de la organización y que sirven para coordinar las actividades de manera informal. Naturalmente se requiere de redes saludables para cualquier iniciativa de centralidad hacia el cliente.

Equipos: Se refiere a grupos de personas de diversas funciones dentro de la organización que se juntan para atender objetivos concretos. Los equipos representan conexiones laterales mucho más formales que las redes, aunque son de carácter temporal.

Roles Integradores: A diferencia de los equipos, los roles integradores son posiciones fijas dentro de la estructura organizacional, las cuales se crean para coordinar diferentes funciones dentro de la empresa con un objetivo específico. El ejemplo clásico sería el Gerente de Marca (Brand Manager), el cual, sin ser jefe de los equipos de producción, ventas y distribución, tiene que coordinar los esfuerzos de todos ellos para cumplir con los objetivos de la marca que tiene bajo su responsabilidad.

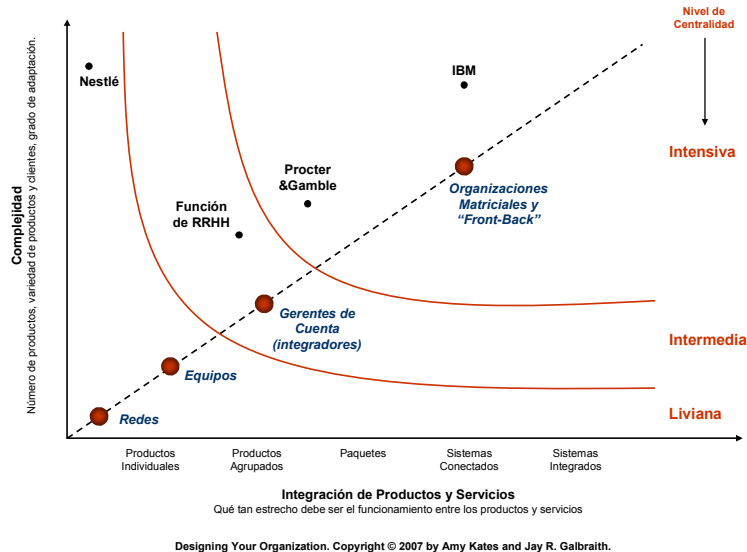
Matrices ("Front-Back"): Se refiere a un conjunto de relaciones con dualidad de mando definidas para balancear dos o más dimensiones. Es decir, un mismo rol se ve subordinado a dos o más supervisores con igual autoridad, pero diferentes intereses. Por ejemplo, un Gerente de Sistemas de Información que reporta por igual al Director de Clientes Corporativos, al Director de Clientes Empresariales y al Director de Clientes Personales. Esta es la conexión lateral más compleja, no obstante se requiere de ella para lograr una estructura completamente centrada en el cliente. El término "Front-Back" se refiere a que en el diseño de la estructura organizativa las unidades de clientes se encuentran al frente (contacto con los clientes), mientras que las unidades de productos se encuentran atrás (los insumos provienen de las unidades del frente).

En la figura se puede observar de manera esquemática cómo las conexiones laterales antes mencionadas son requeridas en la medida que se busca un

mayor nivel de centralidad en el cliente, es decir, en la medida que se tiene mayor *complejidad* (alto número de productos, variedad de productos y adaptaciones a la medida) y mayor exigencia de *integración* en cuanto a la entrega de una solución al cliente.

Es interesante ver que, por ejemplo, Nestlé no es una organización cuya estrategia exija algún nivel de centralidad en el cliente, no obstante su oferta es muy compleja, dada la enorme cantidad de productos que ofrece. Lo que sucede es que todos esos productos son independientes y no se prestan de forma natural para ofrecer soluciones a sus clientes, o por lo menos, así lo han decidido en Nestlé.

En el otro extremo, y siendo un negocio muy similar, Procter & Gamble sí aplica una estrategia de centralidad en el cliente. Lo que sucede es que



buena parte de sus ingresos provienen de grandes cadenas mayoristas, a quienes ofrece soluciones, no simplemente productos de consumo. A estas grandes cadenas les proporciona inteligencia de mercado y servicios de logística coordinados con la demanda y promociones especiales. Claro que de cara al consumidor final, no existe un concepto de centralidad.

IBM, a partir de 1998, inició una reconversión hacia un enfoque completamente orientado a soluciones, tal como lo dijo su CEO en ese entonces, Louis Gerstner: "La mayor ventaja competitiva en el sector de tecnología ya no es la tecnología. La tecnología cambia demasiado rápido. Cada vez más la ventaja viene de cómo se le ayuda al cliente a utilizar dicha tecnología".

En este sentido, podemos ver que IBM tiene una gran complejidad (variedad de productos) y un alto grado de integración hacia soluciones que exigen un funcionamiento íntimo entre sus productos. Por ejemplo, si un cliente necesita mejorar la disponibilidad de información para la toma de decisiones gerenciales, la solución requerirá de servicios de diagnóstico y configuración, estructuración de redes, venta de equipo, servicios de configuración a la medida (programación) y servicios de entrenamiento para optimizar el uso de la solución. Para entregar todo esto se requiere de una estructura organizativa en la cual la cara con el cliente sea, digamos a manera de ejemplo, la División de Soluciones de Información Gerencial y detrás de dicha división estará la División de Servicios de Consultoría y Adiestramiento, la División de Infraestructura y Redes y la División de Servidores.

El último caso que se muestra en el diagrama, es la Función de RRHH de una empresa, es decir, la División de Recursos Humanos. En este caso, se ubica en la intensidad intermedia en cuanto a la centralidad, dada la creciente exigencia de sus clientes (las gerencias de línea) hacia la entrega de soluciones. En este sentido, se pueden ofrecer servicios de reclutamiento y selección, servicios de capacitación, servicios de administración de salarios en forma separada, pero también se puede ofrecer una solución de gestión del talento. Es por ello que muchas organizaciones, especialmente aquellas de mayor tamaño, en años recientes han optado por una estructura organizacional que incluye Gerentes de Cuenta, es decir, un ejecutivo responsable por todas las necesidades de gestión de capital humano de una división o unidad de negocio específica. Estos diseñan las soluciones que requieren sus clientes y luego hacen uso de los "Gerentes de Producto" (capacitación, reclutamiento, clima y cultura, etc.) para prestar el servicio en forma integrada.

Conclusiones

Dentro del diseño organizacional, es evidente que la centralidad en el cliente es cada vez más necesaria, dado que en la medida que crecen las opciones de compra en el mercado, a consecuencia de la globalización y el desarrollo de la tecnología de la información (Internet), la diferenciación ya no está fincada primordialmente en la calidad y las características del producto, sino en la forma que éstos resuelven la necesidad del cliente. Esto implica, además de contar con un buen producto, el ofrecimiento de servicios pre-venta y post-venta.

Está claro que lo anterior no aplica para todas las organizaciones de la misma forma, pero para la gran mayoría de empresas siempre habrá un beneficio en buscar algún grado de centralidad en el cliente, y en este sentido, la forma en que definan su estructura organizativa será clave para lograrlo.

Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel: (503) 263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuerdas arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

Honduras: Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.
Tel: (504) 232-4576 - DINAMIKA, S.A.