



Marketing y Recursos Humanos: el entendimiento entre ambos departamentos es una urgencia inaplazable

JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO, director de MdS (www.marketingdeservicios.com / www.jcalcaide.com), miembro de Top Ten (www.toptenms.com) y conferenciante de Lid

Permítanme que empiece presentándome: soy sociólogo, especialista en Marketing y llevo veinte años trabajando en consultoría y formación de comerciales. Como consultor-formador vivo una esquizofrenia propia de Anthoy Perkins en "Psicosis". Me confieso, tengo dos personalidades: a ratos soy un hombre de Marketing y vendo consultoría y asesoramiento comercial a las áreas de Marketing y departamentos de ventas, soy un consultor de Marketing; pero, otras veces, como formador, mi interlocutor es el departamento de Recursos Humanos. Soy uno más del mundo de las consultoras de Recursos Humanos, ¿les parece conocida esta dicotomía?

Por eso, y con perdón puesto que sueña a falta de humildad, sé de lo que hablo. Veo de cerca el Marketing y veo de cerca los RR.HH. Hace años creía que eran dos enemigos, por suerte, conciliables. Ahora, con el paso del tiempo, y también por suerte, los veo como dos vecinos que no conviven, se limitan a saludarse por la escalera. Pero tienen intereses comunes en la comunidad aunque, a duras penas, alinean sus posiciones al tomar decisiones. Es necesario que los vecinos se conozcan y comprueben que no son tan distintos, que sus intereses, en realidad, son los mismos: los de la comunicad (la empresa). Por tanto, sus visiones e intereses son conciliables.

Y así debe ser, debemos lograr la conciliación entre Marketing y Recursos Humanos. Y a ello me voy a dedicar en esta sección, a encontrar los puntos de confluencia, la necesaria intersección entre dos departamentos

vecinos. La conciliación de posturas es una urgencia inaplazable.

Es necesario superar los reinos de taifas. Históricamente, la estructura empresarial ha vivido de la organización basada en los "cinco enfoques". Un área gerencial central coordinaría un departamento de Marketing, otro de Recursos Humanos, otro de Producción-Fabricación, otro de Administración y Finanzas y, por último, los imprescindibles Sistemas de Información. En la actualidad es necesario avanzar hacia un enfoque unitario de la gestión en el que se achate la organización, se propicie la visión gerencial integral y se eliminen los intereses departamentales en favor de un interés supremo: el beneficio empresarial y el largo plazo. La estrategia es común y asumida por todos. No hay intereses diferentes sino colaboración sinérgica y coordinada.

La implantación de una Cultura Empresarial orientada al cliente requiere de la colaboración estrecha entre Marketing y Recursos Humanos como representantes, ambos, de la Dirección. Sintetizando mucho (y resumiendo modelos clásicos, en este caso de Mckinsey), la Cultura Empresarial constaría de Misión, Visión, Valores, Estilo de liderazgo-dirección empresarial, Estrategia-posicionamiento (cómo quiero ser percibido), Gestión de los Recursos, y Sistemas y Procedimientos. Una mirada

a dichos elementos nos permite tener una visión de conjunto de la Orientación de la Cultura de la Empresa.

Pues bien; para que no sean papel mojado es evidente que Marketing y Recursos Humanos, en dependencia jerárquica de la Dirección General, deben alinearse para que dichos elementos estén escritos (principio básico de la Dirección Estratégica) y sean retadores pero se puedan cumplir, difíciles pero alcanzables, estimulantes de puertas para dentro (Recursos Humanos) y marquen el corsé relacional con el mercado y los Clientes (Marketing). La implantación de la Cultura y la Estrategia Empresarial requiere de la fusión entre los intereses de dentro y los de fuera. La Cultura Empresarial de éxito, la Cultura Empresarial de hoy, de Orientación Cliente, requiere de Marketing y Recursos Humanos trabajando codo a codo, no por separado.

La gestión empresarial, si se piensa fríamente, se basa en lograr lo que en nuestras formaciones resumimos en el mnemotécnico AVER: Atraer clientes, Vender a los clientes, lograr una Experiencia que merezca lo que el cliente paga y lograr Retener a los clientes a lo largo del tiempo. Toda la estructura empresarial se basa en vender con beneficio. Si no se vende con beneficio, y salvo que uno trabaje en la Administración Pública, no tiene sentido la empresa.

La implantación de una Cultura Empresarial orientada al cliente requiere de la colaboración estrecha entre Marketing y RR.HH. como representantes, ambos, de la Dirección

- **Atraer y Vender.** El Marketing puede guiar para atraer clientes. Decir qué clientes y hacer atractiva la propuesta empresarial es cosa de ese departamento. Pero la selección de los *marketers*, la captación correcta y acorde con la estrategia de la empresa, la selección afín al estilo de la compañía (el *employer branding* es un concepto cada vez más necesario), la gestión de vendedores, su retribución (que tanto afectará a la captación con calidad de clientes de calidad), la formación de los mismos (y su correcto dominio y manejo de los argumentarios de venta que ha de diseñar Marketing), ¿no requieren una meticulosa y perfecta alineación de posturas, un trabajo conjunto y cotidiano, una confluencia de esfuerzos entre Marketing y Recursos Humanos. Pensamos que sí: si no se produce, no hay éxito.

- **La Experiencia cliente.** La sensación que se lleva un cliente en un parque temático Disney o en un hotel vacacional ¿depende más de Marketing o de Recursos Humanos? Yo he tenido mis dudas durante años. Ya las he disipado: de ambos. En el sector servicios, los empleados son el servicio y componen las experiencias del cliente. Por tanto, construir la puesta en escena es cuestión de conocer las necesidades del cliente, cosa del Marketing; hacer unos protocolos, cosa del Marketing; e implantarlos con eficacia, cosa de los Recursos Humanos. ¿O no es así? ¿No es cosa de la formación implantar modos de hacer y construir una experiencia cliente digna de ser memorable por la excelencia lograda?

- **La Retención de clientes,** la fidelización rentable es la cuestión crucial del Marketing de hoy, no cabe duda. Pero, ¿se logrará la fidelización del cliente en el marco de una plantilla desmotivada, no incentivada, sin liderazgo? ¿Dónde será más fácil implantar un eficaz programa de fidelidad, en una empresa con empleados con

sentido de pertenencia o en otra donde los empleados están de paso? "Proveedores fijos y contentos, empleados fijos y contentos, clientes contentos y fijos". Es una frase que escuché de un directivo al que entrevisté en 1995 en Valencia. Se llama Joan Roig y está a la cabeza de Mercadona.

¿Basura entra? ¡Basura obtienes! Empleados "basura" (mal seleccionados), con contratos "basura" (sin incentivos para la excelencia), es la antesala de ¡clientes a la basura!

Según investigaciones de BDO Estrategia, con dos mil directivos del área de Marketing (www.slideshare.net/Marketingdeservicios/presentacion-Marketing-de-servicios-ingls), casi el 20 por ciento de las compañías cree que perderá entre el 10 y el 20 por ciento de sus clientes este año. Mientras, casi un 6 por ciento prevé que la tasa de abandono se situará entre el ¡20 y el 30 por ciento! ¡Casi el 10 por ciento de las empresas consultadas admite que su tasa de churn puede dispararse por encima de un alarmante 30 por ciento! Numerosas empresas optan por asumir tasas de abandono de forma natural, redoblando sus esfuerzos de captación de nuevos clientes.

La estrategia aconsejable, sin embargo, es la de definir y aplicar Estrategias de Prevención del Churn, que pasen por el establecimiento de planes de fidelización y retención de clientes. En estos planes será fundamental la explicación al personal de que la fidelización es clave. Sin Recursos Humanos, Marketing no hará nada. Será vital formar a la gente en argumentación para la retención. Sin Recursos Humanos no se hará nada. Será trascendente, incluso indispensable, plantear incentivos para la fidelización de clientes. Sin Recursos Humanos, no se hará nada.

La figura es, a fuer de escueta, injusta, pues da un papel secundario, de soporte, a departamentos de la empresa como Finanzas o Producción que tienen un rol decisivo. Tampoco reconoce el peso de sistemas en la fi-



delización o en la venta (a través, por ejemplo, de los sistemas CRM) pero ensalza lo que pretende este artículo, el rol decisivo, articulado y conjunto, coordinado y unitario que Marketing y Recursos Humanos deben desarrollar para lograr el objetivo de añadir valor al cliente para captarlo y fidelizarlo en la implantación de la estrategia.

El entendimiento entre Marketing y Recursos Humanos es una urgencia inaplazable porque no hay empresa si hay reinos de taifas. El interés empresarial es uno: tener clientes que aporten rentabilidad a largo plazo. Y no hay, por tanto no puede haber, intereses contrapuestos entre Marketing y/o Comercial, de un lado, y Recursos Humanos, de otro. Recursos Humanos requiere de Marketing para implantar la Cultura previamente definida según las tendencias de mercado y el interés supremo del beneficio empresarial que se espera conseguir consiguiendo atraer el dinero desde el bolsillo del cliente. Y Marketing, a su vez, requiere de empleados bien seleccionados, bien motivados; requiere de una maquinaria perfectamente engrasada para poder lograr sus ventas y lograr la imprescindible fidelidad del cliente rentable. ▲