

¿QUIÉN ES EL CHIEF DIGITAL OFFICER?

PLÁCIDO FAJARDO

SOCIO DIRECTOR DE LEADERS TRUST

 @plafajardo



Desde hace unos pocos años algunas organizaciones, no sólo las empresas de Internet, vienen incorporando en sus equipos el rol del CDO —*chief digital officer*—, sentado a la mesa de los ya consolidados CFO —financiero—, COO —operaciones—, CIO —información y sistemas—, CHRO —recursos humanos— y, por supuesto, el CEO. Mención aparte merece la función de marketing y ventas, el CCO —comercial—, pues algunos lo trocean e invitan a tan selecto club a otro CCO, el *chief client office*, que vendría a merendarse una parte del pastel reservado a las áreas comerciales, con el fin de asegurar el enfoque adecuado que sitúe en el podio a su Majestad: el Cliente.

“ Hay que desarrollar una aproximación multicanal, que no olvide los canales físicos y considere una estrategia multidispositivos, anytime, anywhere

Quienes defienden esta figura la colocan en el primer nivel de responsabilidad e influencia interna, como contrapeso al poder tradicional del marketing y desarrollo de producto, que terminan inclinando la balanza de las decisiones hacia el producto en detrimento del cliente. Frente a ello, el *chief client officer* es el garante de que el cliente se sitúe en el centro de la estrategia y la organización, como suele figurar en los postulados y valores corporativos. Esta función asumiría, junto a las habituales áreas operacionales dedicadas al cliente, —el CRM, la satisfacción, la fidelización, el *input* a ventas para el *up-selling* y *cross-selling*, etc.—, un papel adicional estratégico y clave, que hiciera girar los procesos de la compañía y su oferta alrededor del cliente y su experiencia como valor supremo.

Pues bien, junto a la figura del *chief client officer* —que no ha llegado aún a cuajar—, ha aparecido el nuevo invitado mencionado, que reclama su sitio en la mesa al hablar del cliente: el CDO, una posición con un encaje organizativo dispar. El rol del CDO debería abarcar mucho más que la gestión del canal *online*, del marketing y ventas *online*, la publicidad digital o el *social media*,

para convertirse en un verdadero impulsor de la estrategia digital interna, un líder y *sponsor* de la necesaria transformación de los procesos, que sepa explicarlos y haga entender a la organización el creciente impacto que las nuevas reglas del juego digital están suponiendo.

Si este rol más ambicioso es cuestionado aún en muchas empresas, lo que ya nadie duda es que la captación y fidelización del cliente depende cada vez más de Internet. El comercio electrónico crece al 20% en España, hasta casi 4.000 millones de euros al trimestre, con predominio de las webs generalistas de venta *online* o de cupones descuento sobre las webs de fabricantes, por cierto.

El consumo colaborativo amenaza seriamente a algunos sectores. El 93% de los consumidores confían sin dudar en las influyentes valoraciones de las redes sociales, frente al 14% que confía en la publicidad. Y tantas otras tendencias que crecen a velocidad de vértigo y ponen patas arriba el *statu quo* de oferta, canal y experiencia, con el fin de ganar a un cliente que cada día es más digital. Las cuatro pes del marketing tradicional —*price, product, place, promotion*— son sustituidas por las nuevas cuatro ces, —*creating, curating, connecting, culture*—, como dice Erik Qualman en su última versión de *Socialnomics*.

La batalla por el cliente digital requiere armas variadas. Hay que manejar con inteligencia cantidades ingentes de información sobre sus características, hábitos y preferencias dispersa por la Red (*big data*), producida por personas (P2P) o por cosas (M2M). Hay que conjugar esta enorme capacidad de análisis con factores de conexión emocionales creadores de experiencias positivas. Hay que desarrollar una aproximación multicanal, que no olvide los canales físicos y considere una estrategia multidispositivos, *anytime, anywhere*. ¿Quién está más capacitado para afrontar esta batalla? ¿Expertos en marketing y publicidad *online*, nativos digitales con chispa comercial? ¿Tecnólogos evolucionados al negocio desde los sistemas CRM o BI? ¿Comerciales creativos, “tekis” y con visión estratégica?

La respuesta no es fácil ni única, pero debe hacernos pensar. Quienes enarbolan la bandera del cliente ven que la cosa ha cambiado. Lo digital ejerce un efecto arrastre en la estrategia comercial que impacta en todas las áreas. Por ello, el CDO ha de ser algo más que un gestor del canal *online* que “se lleve bien” con el CIO y no moleste demasiado a los canales tradicionales. La supervivencia va en ello, nada menos. ◆◆◆