
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLÓGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**“EMPRESAS ORIENTADAS AL CLIENTE,
CÓMO PASAR DEL DICHO AL HECHO.”**

REPORTE DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL
EN LA MODALIDAD DE MONOGRAFÍA

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MIGUEL RAFAEL ALLENDE CUÉLLAR

ASESOR: MTRO. ILDEFONSO HERNÁNDEZ CASTRO

TLAQUEPAQUE, JALISCO

JUNIO 2011

INDICE

1. Introducción	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Supuestos de los que se parte.....	5
1.3 Limitaciones y delimitaciones que tiene el trabajo.....	7
1.4 Visión o plan global de la investigación.....	8
2. Objetivos.....	9
3. Desarrollo del tema	10
3.1 Orientación al cliente y otros conceptos relacionados	10
3.2 Problemas y factores clave para pasar del dicho al hecho	19
3.3 Detección de áreas de mejora.....	29
3.4 Planteamiento del modelo de orientación al cliente	38
4. Conclusiones.....	56
4.1 Resultados	56
4.2 Limitaciones del estudio.....	59
4.3 Sugerencias para otros trabajos de investigación.....	60
5. Bibliografía.....	64

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día prácticamente todas las empresas resaltan la importancia que tiene el cliente para alcanzar el éxito en sus negocios y para asegurar la sustentabilidad y crecimiento futuro. Es difícil encontrar alguna que no considere a su mercado como uno de los aspectos más elementales en la planeación de sus operaciones. Visto desde un punto de vista lógico, ninguna empresa podría existir si no tuviera clientes que adquirieran los productos y servicios que comercializa, pero esto último tampoco se podría dar sin el desarrollo de las estrategias adecuadas que le permitan la entrega de un valor único y diferenciado.

Algunas organizaciones han ido más allá y se han declarado como empresas orientadas al cliente. Lo mencionan en su misión y en las juntas de directivos, han implementado programas de medición de la calidad, de la satisfacción del cliente, obtenido certificados ISO, seis sigma y otros, con tal de asegurar la lealtad y la recompra de los mercados a los que atienden.

En los 90s, los libros de administración hablan muy insistentemente del poder del consumidor en el que ya no son las organizaciones las que diseñan los productos, sino que el cliente decide cómo desea el producto, dónde y cuándo quiere comprarlo, así como cuánto está dispuesto a pagar por él.¹

Peter Drucker,² padre de la administración moderna, señala que los resultados no existen dentro de la organización, sino afuera de la misma, y que hacia adentro solo existen costos. Esto sucede solo cuando el cliente convierte esos costos y esfuerzos en ingresos y utilidades a partir de su disposición de intercambiar dinero por los productos y servicios ofertados.

¹ Cf. Don Schultz, *Comunicaciones de marketing integradas, cómo lograr una ventaja competitiva*, Granica, Buenos Aires, 2007, p. 33.

² Cf. Peter Drucker, "The essential Drucker", Harper Collins Publishers, New York, 2001, p. 35.

El cliente es tan importante que Michael Porter,³ economista estadounidense y autor de varios libros de estrategia, menciona que debe crearse toda una estructura y una cadena que genere valor para el cliente, para así alcanzar la diferenciación con la cual la empresa tendrá acceso a ventajas competitivas dentro de la industria en la que compete.

Sería difícil encontrar algún libro de administración que no estuviera de acuerdo con el principio básico de que el cliente es lo más importante y que debe ser él quien guíe las decisiones que se toman en toda la organización.

Sin embargo, a pesar de todo lo descrito anteriormente, en la práctica no todas las empresas toman en serio la orientación al cliente o bien, no tienen claro cómo implementarlo. Dicho de otra forma: las empresas pueden pregonar que el cliente es lo más importante pero en realidad podrían estar dando prioridad a otras cosas y adoptando enfoques distintos.

Philip Kotler,⁴ considerado padre del marketing moderno y autor de una gran cantidad de libros sobre el tema, plantea que en la práctica las empresas adoptan diferentes enfoques que no siempre tienen que ver con el desarrollo y entrega de valor para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Uno de esos enfoques es el llamado enfoque en la producción, en el cual se asume que hay una gran demanda de los productos que fabrica la empresa y que los clientes comprarán todo lo que se produzca. Otro enfoque es el de producto, aquí la misma empresa considera que tiene los mejores productos del mercado y que por esa razón los clientes la preferirán. Un enfoque más es el de las ventas, la empresa tiene productos o servicios que busca venderlos a como de lugar, a veces haciendo promociones o construyendo argucias que convencen al cliente de hacer la compra, en otras ocasiones se presiona a la fuerza de venta para cumplir cuotas.

³ Cf. Michael Porter, *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Grupo Editorial Patria, México, 2007, pp. 130-131.

⁴ Cf. Philip Kotler, *Dirección de marketing*, Pearson Prentice Hall, México, 2006, pp. 15-17.

Pero desde los años cincuenta se comienza a hablar del enfoque en el marketing, que va íntimamente ligado con el concepto de orientación al cliente. Bajo este enfoque, se diseña el producto, se produce y se vende de acuerdo a las necesidades de un grupo de clientes o segmento de mercado a los que la empresa se ha propuesto atender. Incluso no solo se configuran los aspectos relativos al producto, sino que el precio, el medio de distribución y la comunicación se hacen con el propósito de incrementar el valor que se entrega a ese mercado.

Esto lleva finalmente a la definición que señalaba Porter,⁵ en donde se diseña la estructura de la empresa y una serie de actividades para crear valor en función de la estrategia. Inclusive en los últimos años se habla también de marketing holístico, en el cual se reconoce que todo lo que haga la empresa y lo que deje de hacer, tiene un impacto en el cliente.

A pesar de todo esto, no es un secreto que todos los días los clientes siguen enfrentándose a situaciones en las que no sienten reconocido su valor, se ven expuestos al maltrato del personal de la empresa o son víctimas de políticas y procesos absurdos. Pero lo más irónico de todo esto es que con seguridad, casi cualquiera de esas empresas tendrá escrito en su misión, en algún cartel o en algún otro lugar, algo relacionado con su compromiso por atender y exceder las expectativas del cliente.

¿Por qué existe aún esta brecha entre lo que se dice y lo que se hace para atender al mercado?, ¿en qué es en lo que se está fallando?, ¿por qué las empresas se comportan de manera tan distinta a lo que pretendían llegar a ser cuando decidieron orientarse al cliente?

Se podría pensar que, en la actualidad, orientarse al cliente no representa una ventaja competitiva para ninguna empresa porque finalmente casi todas han declarado estar comprometidas con el cliente. Pero en la práctica pocas han tenido éxito en hacer real ese compromiso con sus clientes y en convertirlo en un arma para diferenciarse de la competencia.

⁵ Michael Porter, *Op. Cit.*, pp. 34-36.

Existen numerosos programas de gestión de la calidad, pero con frecuencia se confunde la calidad con la estandarización de los procesos productivos, así como el servicio al cliente con las encuestas y mediciones de los niveles de satisfacción. Incluso se llega a pensar que mientras los niveles no bajen de cierta puntuación, quiere decir que todo marcha en orden y que la empresa está haciendo bien su trabajo.

Cerrar la brecha entre lo que las empresas dicen y lo que hacen, no solo representa una oportunidad de atender mejor a los mercados que cada una de ellas sirve, sino la de hacer que los programas de lealtad verdaderamente funcionen y que esto represente ventajas competitivas reales y difíciles de igualar. Sin embargo, hacerlo requiere de cambios profundos, no solo de la estructura, sino de la filosofía y de la forma de trabajar.

Debido a que existen pocas propuestas lo suficientemente claras, que permitan a una organización transitar fácilmente desde el discurso hasta la ejecución de la filosofía de orientación al cliente; es decir, pasar del dicho al hecho, esta investigación se desarrolla con la finalidad de entregar dos aportaciones fundamentales al campo de la administración. Por un lado encontrar cuáles son los motivos principales por los que a las empresas les es difícil implementar la orientación al cliente en la práctica. Pero así también, y como resultado de la misma investigación, aportar el diseño y propuesta de un modelo que permita a las empresas cerrar la brecha entre el decir y el hacer.

1.2 Supuestos de los que se parte

El presente trabajo está motivado inicialmente por la experiencia del autor como consultor en temas de calidad y servicio al cliente. Es por ello que existen algunos supuestos que constituyen puntos de partida para la búsqueda de información relacionada con el tema de la investigación. Algunos de esos supuestos son los siguientes:

1.2.1 Las empresas no tienen la suficiente claridad de lo que significa orientarse al cliente.

Muchos apuestan por el dicho popular que pregona que “el cliente siempre tiene la razón”. Esto puede resultar cierto si pensamos que al final son los clientes quienes toman la decisión de comprar o no comprar, así que las empresas pueden estar conscientes de una o de otra forma de la importancia que tiene el cliente; pero,

- ¿qué es exactamente estar orientado al cliente?
- ¿orientarse al cliente significa hacer todo lo que el cliente quiera?
- ¿orientarse al cliente significa tener programas de medición del servicio?
- ¿orientarse al cliente tiene que ver con hacer seguimiento post-venta?
- ¿orientarse al cliente es mandar al personal a programas de excelencia?
- ¿orientarse al cliente es incluirlo en la misión y visión de la empresa?
- O para no errar, ¿es hacer todo lo anterior para así no dejar cabos sueltos?

Parte del problema empieza aquí, si no se tiene claro qué significa y que implica enfocarse en el cliente, será difícil traducir esta filosofía en acciones concretas que permitan que la empresa impacte en el servicio, en la experiencia de marca, en la lealtad y finalmente en las ventas.

1.2.2 Las empresas no hacen los cambios organizacionales que permitan apoyar esta filosofía.

Se dice también que hay que enseñar con el ejemplo, que el buen juez por su casa empieza. Pues bien, una vez que una empresa ha decidido y se ha comprometido con orientarse al cliente, necesita emprender acciones concretas para lograr que el público al que atiende perciba esos cambios y que en verdad “crea” lo que ésta dice. Esto significa que no basta declarar en la misión de la organización que se busca exceder las expectativas del cliente, tampoco basta con que el director realice una junta general y prepare un discurso para decir a sus empleados que el cliente es el que paga sus salarios y que en lo sucesivo todos trabajarán por satisfacer al cliente. Orientarse al cliente involucra cambios estructurales en la organización para hacer realidad la promesa y que ésta pueda cumplirse sin obstáculos, es la única manera en que esta filosofía puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva.

1.2.3 Las empresas no tienen claro la importancia del factor humano para el éxito.

Por último, las organizaciones en realidad están formadas por personas, al igual que los clientes son personas también. Esto quiere decir que al final del día se habla de personas tratando con personas, las personas que laboran en las empresas son quienes hacen realidad la promesa que luego se verá reflejada en la percepción del valor que tiene la organización para el cliente. Ninguna estrategia puede dejar de lado al factor humano, ya que es el elemento ejecutor de la misma y es por eso que los aspectos motivacionales, culturales, sociales y psicológicos que rodean al individuo, también tienen un impacto en el resultado final.

1.3 Limitaciones y delimitaciones que tiene el trabajo

Limitaciones:

El desarrollo de esta investigación conlleva el análisis de diferentes fuentes relacionadas con el tema de la orientación del cliente y la propuesta de un modelo para facilitar que las empresas pasen de simples intenciones a la realización de acciones concretas que les permitan tener un impacto favorable en la experiencia del cliente con sus organizaciones. El trabajo tiene entonces las siguientes limitaciones:

- **Tiempo:** Esta es una de las principales limitaciones, ya que la investigación se reduce a 4 meses que comprenden de enero a abril de 2010 en la que se revisarán libros, artículos y otras investigaciones en el tema que abonen a construir las propuestas que se presentarán al final del trabajo.
- **Recursos:** Debido a que la investigación es de carácter personal, no se dispone más que de la capacidad de búsqueda y procesamiento de datos obtenidos por parte del autor, sin tener a disposición algún equipo de trabajo adicional que ayude a realizar y a ampliar la investigación.
- **Acceso a fuentes de información:** Se consultarán las fuentes que se tienen a la mano como son Internet, acceso a publicaciones electrónicas como EBSCOhost, biblioteca del ITESO y la biblioteca personal del autor, entre otras.

Delimitaciones del trabajo:

El presente trabajo se limita a la revisión de publicaciones y otras investigaciones relacionadas con el tema de orientación al cliente, problemas a los que se enfrentan y el impacto que esto tiene en el cliente. Los resultados de la investigación se utilizarán para proponer al final un modelo que permita facilitar a las empresas el tránsito entre el decir y el hacer.

1.4 Visión o plan global de la investigación

En su primera etapa, esta investigación pretende identificar y recopilar a través de diferentes fuentes secundarias, como son libros, publicaciones y otros trabajos de investigación, las variables más comunes que intervienen en el éxito y puesta en marcha de la filosofía de orientación al cliente, así como todas aquellas variables que representan un obstáculo o limitante para hacerlo.

En una siguiente etapa de la investigación, y ayudado por la experiencia del autor en su trabajo con algunas empresas, busca establecer las relaciones entre esas variables y el efecto que tienen en el desempeño de la organización, en su búsqueda por asegurar la competitividad, y en la entrega de un valor superior a sus clientes.

Por último, como consecuencia de los hallazgos producidos a partir del trabajo de investigación y análisis, se busca innovar como M.B.A. en el diseño de nuevos modelos administrativos que permitan facilitar la implementación de la filosofía de orientación al cliente en la práctica y hacer que esto se convierta en una ventaja competitiva real para las empresas.

2. Objetivos

La presente investigación documental en modalidad de monografía, busca los siguientes objetivos:

- Recopilar, organizar y analizar información existente y relevante en torno al tema de orientación al cliente con el propósito de sustentar el desarrollo de nuevas teorías que permitan a las empresas realizar los cambios necesarios para llevar a la práctica ésta filosofía.
- Innovar en el campo de la administración al desarrollar soluciones que permitan a las empresas generar ventajas competitivas a partir de la implementación de la filosofía de orientación al cliente, creando beneficios tanto internos como externos a la organización.
- Diseñar un modelo que facilite a las empresas que así lo hayan decidido, alcanzar con éxito la implementación de la filosofía de orientación al cliente en la práctica, y que de esta manera sean capaces de aportar mayor valor a la sociedad en la que existen y a los diferentes públicos a los que sirven.

3. Desarrollo del tema

3.1 Orientación al cliente y otros conceptos relacionados

Exceder las expectativas del cliente, satisfacer a los clientes, proporcionar servicios de calidad para los clientes, desarrollar valor para el cliente o cualquier otra combinación de estas palabras, suele estar incluida en la misión de muchas empresas.

Jack Trout,⁶ uno de los creadores del concepto de posicionamiento, menciona en uno de sus libros un estudio desarrollado por Jeremy Bullmore⁷ en el que se analizan y cuentan 301 enunciados de la misión de algunas de las compañías más grandes de Estados Unidos. En este estudio se encuentra la palabra servicio 230 veces, cliente 211 veces, calidad 194 veces, valor 183 veces y empleado 157 veces, entre otras.

Esta tendencia se encuentra también cuando se analiza la misión de algunas empresas mexicanas:

Bimbo: “Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas, comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana, innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores [...]”.⁸

Megacable: “Contribuir a una mejor calidad de vida, proporcionando servicios de televisión y telecomunicaciones de excelencia”. “Nuestro compromiso es proporcionar servicios de calidad que excedan las expectativas del cliente [...]”.⁹

⁶ Cf. Jack Trout, *El Poder de la simplicidad en los negocios*, McGraw Hill, México, 1998, pp. 88-89.

⁷ Jeremy Bullmore, “Was there life before mission statements”, obtenido el 10 de abril de 2010 desde www.marketingmagazine.co.uk

⁸ Grupo Bimbo, “Nuestra misión”, obtenido el 10 de abril de 2010 desde www.grupobimbo.com.mx

⁹ Megacable, “Misión y política de calidad”, obtenido el 10 de abril de 2010 desde www.megacable.com.mx

Soriana: “Satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades donde estamos presentes, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores, para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes [...]”.¹⁰

Martí: “Ser un grupo mexicano líder, ejemplo de excelencia operacional, conformado por empresas dedicadas a la salud, bienestar y deporte, diferenciado por ofrecer a nuestros clientes un servicio de alta calidad [...]”¹¹

Una de las bases de este estudio es el hecho de que la gran mayoría de las empresas están conscientes de la importancia que tiene el cliente para el éxito de sus operaciones. También, en general estas organizaciones dicen estar comprometidas o estar haciendo algo para exceder las expectativas del consumidor, brindar valor, entregar productos y servicios de calidad, así como satisfacer al cliente como parte de su misión o razón de ser.

Entonces sería de esperar que cada vez fuera más raro encontrar situaciones en las que el cliente se sintiera inconforme, no tomado en cuenta, no escuchado o simplemente tratado inadecuadamente. Sin embargo, se sabe que esto no sucede así en la realidad, todos los días se generan circunstancias en las que a veces el cliente tiene que implorar para ser atendido, suplicar por el servicio o hacer algo para hacer valer su posición de cliente. Las siguientes son situaciones reales con las cuales el lector podría identificarse:

- En una tienda departamental de alto prestigio.

Un cliente solicita una prenda en una talla y color que no encuentra, la empleada de la tienda le contesta que si no la encuentra es porque no hay. El cliente pregunta a la

¹⁰ Soriana, “Misión”, obtenido el 10 de abril de 2010 desde www1.soriana.com

¹¹ Grupo Martí, “Misión de grupo Martí”, obtenido el 10 de abril de 2010 desde www.marti.com.mx

empleada si la prenda pudiera estar en otra sucursal, la empleada responde que probablemente sí, pero que el mismo cliente tendría que ir a buscarla. El cliente sabe que hay un sistema y bases de datos con el inventario de todas las tiendas y le pide a la empleada que busque antes para no tener que desplazarse en vano, la empleada hace una mueca antes de acceder a buscar la prenda en su sistema.

- En una librería con gran presencia en la ciudad.

Un cliente y consumidor habitual de la tienda llega cinco minutos después del horario de cierre, el guardia de la entrada va cerrando la puerta y le dice que no puede entrar. El cliente observa que aún quedan muchos clientes dentro de la tienda y que las cajas siguen activas, tan solo necesita tomar un libro y pagarlo en caja por lo que le pide al guardia que haga la excepción, el guardia le dice que no puede hacer eso porque él debe cerrar a la hora exacta y solamente los clientes que ya estaban adentro pueden tardarse más en salir, el cliente le solicita una vez más, argumentando que necesita el libro para realizar un trabajo y que no le tomará más de un par de minutos tomarlo y pagarlo en caja, una de las cajeras escucha a lo lejos y le grita al guardia que tan solo cierre y deje de darle explicaciones al cliente.

- Una tienda de artículos electrónicos.

Un cliente pregunta al vendedor por las características del nuevo sistema de sonido que salió al mercado y pregunta si es compatible con algunos adaptadores especiales de versiones previas, el vendedor responde que aún no conoce bien el producto porque es nuevo y que tendría que preguntarle al proveedor. Otro cliente que escucha la conversación le dice al primero que ya ha entrado a la página de Internet del fabricante y que el equipo si es compatible, que él ya compró el artículo y no tuvo problemas. El primer cliente agradece la respuesta y pregunta al vendedor si tendrá disponible otro de

los nuevos equipos que también fabrica el mismo proveedor, pero el vendedor dice desconocer el producto. El segundo cliente nuevamente interviene y menciona que ese modelo ya lo estuvo buscando en otras tiendas y no lo encontró, que quizá no lo vayan a distribuir en la ciudad. El primer cliente agradece otra vez y se va decepcionado por la falta de conocimiento del vendedor de la tienda. ¿Qué pasa cuando un cliente pregunta por un producto y le dicen que no hay, pero después él hace su búsqueda y lo encuentra en la misma tienda para asombro de los vendedores?

- En el centro de servicio a clientes de una empresa de electrodomésticos.

Un cliente compra una batidora, la cual tiene un año de garantía. Justo tres días después del vencimiento de la garantía al cliente le falla la batidora y acude al centro de servicio, después de todo solo han pasado tres días después del vencimiento de la garantía. El centro de servicio dice que la política es clara y que la reparación va por cuenta del cliente ya que éste excedió el tiempo de la garantía. El cliente no tiene ningún argumento contra eso, pero siente que no es justo que tan solo le haya funcionado un año su batidora.

¿Qué es lo que tienen en común estas historias? En algunos casos es la actitud de los empleados, en otras el desconocimiento y la falta de capacitación, en otras es el apego estricto a los procesos y a las políticas impuestas por la misma organización, pero en cualquiera de ellos al final hay un impacto negativo en la experiencia del cliente con la empresa y en su satisfacción, situación que definitivamente tendrá efectos sobre la lealtad y la recompra. Sin embargo, existen empresas que han logrado sobrepasar estas barreras y han convertido la orientación al cliente en una realidad.

Algunas empresas sencillamente parecen estar más preocupadas por satisfacer a los clientes, brindar un buen servicio, solucionar sus problemas y crear relaciones de largo plazo. Han dejado de lado su preocupación por alcanzar cuotas de venta, son más flexibles con las políticas y los empleados tienen poder de decidir y agilizar los procesos en favor del cliente. Pareciera que los empleados son guiados por un interés superior y que verdaderamente entienden la importancia que tiene el cliente para toda la organización.

Parte del éxito que han tenido empresas como Starbucks ha sido su compromiso con la orientación al cliente y la entrega de un valor superior. No solo es el desarrollo de un buen producto, sino la manera en que éste se entrega al cliente. Starbucks se refiere a sus empleados como socios y se maneja la idea de que sólo la satisfacción de esos socios es lo que produce clientes satisfechos. En su manual hablan de habilidades duras, tales como saber manejar la caja y preparar las bebidas, pero también hablan de capacitar en habilidades suaves en donde les enseñan a conectarse con los clientes, dar una bienvenida entusiasta y hacer contacto visual.¹²

Por su lado empresas como Disney entrenan a todo el personal de contacto, incluido el personal de intendencia, para que pueda atender a sus huéspedes o visitantes en sus parques de diversión. McDonald's tiene su universidad de la hamburguesa y manuales con procedimientos para brindar el mejor servicio en sus restaurantes, y tiendas departamentales como Nordstrom son famosas por facultar a sus empleados en utilizar su mejor juicio para brindar al cliente un servicio excepcional. Una de las historias más famosas relacionadas con Nordstrom es la de un cliente frecuente al que se le aceptó la devolución de un par de llantas, siendo que la tienda jamás ha vendido este artículo.¹³

¹² Cf. Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*, Pearson Prentice Hall, México, 2009, pp. 501-502.

¹³ *Apuntes personales de la clase de mercadotecnia de servicios*, profesor Ignacio Moreno, maestría en mercadotecnia global, ITESO, Tlaquepaque, semestre enero-mayo 2008.

Entonces ¿a qué se refiere finalmente estar orientado al cliente y qué otras variables involucra el tomar esta decisión? A este respecto Camisón¹⁴, profesor de la *Universitat de València*, menciona la definición de la *British Standards Institution* para la GCT que en su norma BS4778 de 1991 dice: “Una filosofía de dirección que afecta a todas las actividades, la cual permite satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de la comunidad, y lograr los objetivos de la organización de la manera más eficiente, a través de la maximización del potencial de todos los empleados en un camino continuo hacia la mejora”.

Así mismo, el propio profesor Camisón¹⁵ define la orientación al cliente como: “la consideración de los clientes como el eje de la actividad empresarial, que debe estar enfocada a su satisfacción, por ser quienes finalmente enjuician la calidad del servicio que la empresa les presta”.

En estas definiciones se encuentra la palabra filosofía y al cliente se le sitúa como el eje de todas las actividades de la empresa y quien finalmente será el juez de lo que ésta haga. En su investigación, Baffour¹⁶ señala que una empresa orientada al cliente podrá anticiparse más rápidamente que sus competidores a las necesidades de sus clientes y que la administración debe preocuparse porque todo el personal entienda la importancia de su trabajo en el cumplimiento de este objetivo. De hecho menciona que el éxito para alcanzar una ventaja competitiva depende de qué tanto la organización es capaz de involucrar a todo el personal y lo hace entender la importancia de brindar satisfacción al cliente, y que para esto la empresa debe contar con estructuras y sistemas que mantengan al personal motivado y facultado para poder entregar ese valor superior.

¹⁴ Cf. Cesar Camisón et al., *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2007, p. 264.

¹⁵ *Ibid.*, p. 279.

¹⁶ Gabriel Baffour, “Analyzing customer-oriented practices of firms from a wider perspective”, en *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 15, 2008, pp. 45-70, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Se manifiesta así que uno de los elementos clave para hacer realidad la filosofía de orientación al cliente son las personas. A este respecto McIntyre y Meloche¹⁷ hablan del impacto que tienen los estilos cognitivos en la orientación al cliente, entendiéndose por estilo cognitivo la forma en que cada persona toma y procesa la información que recibe para luego responder con una conducta. En su estudio mencionan 4 dimensiones: pensantes, intuitivos, sensoriales y emocionales, tal como se ve en la ilustración 1.

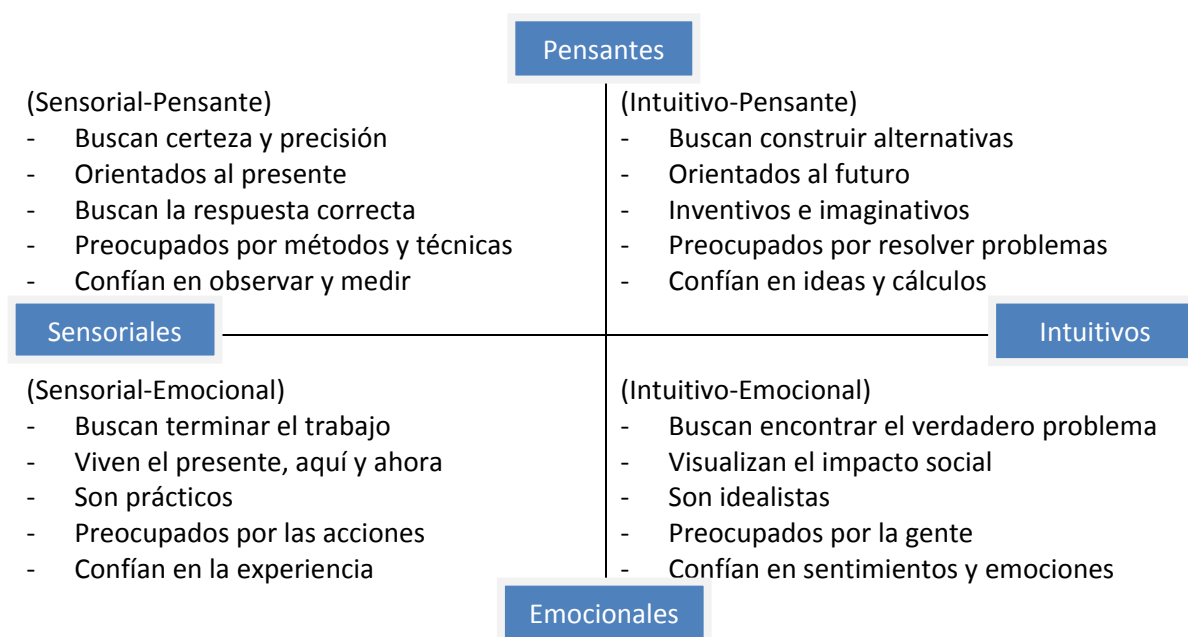


ILUSTRACIÓN 1. DIMENSIONES DE LOS ESTILOS COGNITIVOS

De esta forma, cada estilo cognitivo influye en el grado de orientación que se tiene para buscar soluciones a favor del cliente y en general para apartarse de la aplicación estricta de las políticas organizacionales. Esto lleva a la conclusión de que la selección de personal con los estilos cognitivos más adecuados para la ejecución de tareas que conlleven trato directo con el cliente, es vital para una buena ejecución de la filosofía en la práctica.

¹⁷ Roger P. McIntyre y Martin S. Meloche, "Cognitive style and customer orientation", en *Journal of Business and Psychology*, vol. 10, 1995, pp. 75-86, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Otros de los conceptos que suelen estar relacionados con la filosofía de orientación al cliente son los de lealtad y desarrollo de relaciones con los clientes. La idea detrás de esto es que es más rentable enfocarse en mantener contentos a los clientes actuales que invertir esfuerzos de marketing para atraer a clientes nuevos. Sin embargo, muchas empresas han confundido el concepto de lealtad con el concepto de retención. En el primero, el cliente está con la empresa porque así lo quiere, porque está convencido de su valor, ha desarrollado un vínculo de confianza y asocia una serie de beneficios tangibles e intangibles que recibe de ella y que no siempre tienen que ver con lo económico. Rovira,¹⁸ en su reciente libro *Consumering*, afirma que la lealtad se da cuando el cliente prefiere a la empresa incluso sin importarle demasiado el precio de los productos, como es el caso de Apple, ya que percibe un valor superior y se han establecido relaciones y vínculos emocionales mucho más poderosos.

Por otro lado en la retención, como afirma Barnes¹⁹, la empresa tiene clientes cautivos en base a barreras de salida que hacen difícil al cliente zafarse de la relación, ya sea porque caerá en penalizaciones, los costos de hacerlo serán muy altos o porque perderá beneficios de puntos o descuentos, como el caso de las tarjetas de cliente frecuente que funcionan más utilizando recompensas económicas. Es como sobornar a un niño con un dulce para que al final acepte quedarse en casa de su abuela, pero no porque el niño realmente quiera estar ahí.

Pueden existir muchas razones por las que un cliente compre la marca de la misma empresa una y otra vez, puede que sea la única disponible en el punto de venta o en el caso de un B2B puede ser el único proveedor en la región en llenar los aspectos legales que requiere un proyecto.

¹⁸ Cf. Javier Rovira, "Consumering: cambiar o seguir sufriendo, usted elige", ESIC, España, 2009, pp. 126-127.

¹⁹ James G. Barnes, "Close to the customer: but is it really a relationship?", en *Journal of Marketing Management*, vol. 10, 1994, pp. 561-570, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

La recompra no prueba que exista una relación con el cliente, ya que ésta última sólo se da con el paso del tiempo y como consecuencia de una serie de interacciones que van generando sentimientos de confianza más profundos como sucedería en cualquier otra relación humana. En algunos casos también el término se confunde entre lo que sería una relación meramente transaccional, que es cuando el cliente simplemente compra o hace periódicamente los pagos en un banco; y una verdadera relación con el cliente en la que se establecen vínculos de tipo personal y emocional.²⁰

Zeithaml²¹ señala que la empresa puede establecer un programa para gestionar las relaciones con el cliente, el cual se apoya en bases de datos para llevar un registro de los hábitos y conductas de compra y así anticiparse en ofrecer beneficios que otras empresas aún no han visualizado y que reeditarán en ganancias para ambos lados.

El problema nuevamente, es que para muchas empresas esto significa tan solo una oportunidad para poder vender más, no para crear relaciones de largo plazo que reediten en lealtad hacia la empresa. En otras palabras, se ve al cliente como un número, cuya única motivación para comprar es el acceso a los descuentos y promociones que pueda ofrecerle la empresa. Lo más aproximado a esta triste visión, sería un matrimonio en donde la única forma de que el esposo mantuviera a su mujer a lado suyo, es comprándole autos, mandándola a viajes, comprándole joyas y dándole una tarjeta de crédito para que pueda irse de compras.

Por último, un concepto más es el de Valor de la Relación de los Clientes, el cual se define como “el cálculo que ve al cliente desde el punto de vista de sus ingresos de por vida y/o contribuciones a la rentabilidad para una compañía. Este tipo de cálculo es necesario cuando las compañías comienzan a pensar en formar relaciones a largo plazo con sus clientes”²²

²⁰ *Ibid.* 565, 568.

²¹ Cf. Valarie A. Zeithaml *et al.*, “*Marketing de servicios*”, McGraw Hill, México, 2009, pp. 182-185.

²² *Ibid.* p. 186.

3.2 Problemas y factores clave para pasar del dicho al hecho

Como se ha visto, el significado de orientarse al cliente y sus conceptos relacionados, pueden convertirse en una serie de interpretaciones que muchas veces terminan en una simple orientación a las ventas. El desconocimiento o conciencia de los compromisos e implicaciones que se toman al buscar orientarse al cliente, hace que las acciones emprendidas vayan en otro sentido y no en procurar el desarrollo de relaciones de largo plazo. Como se verá, esta es una de las variables que esta investigación encuentra como causa de que las empresas no puedan transitar fácilmente del dicho al hecho.

En este sentido, Pelham²³ señala que a pesar de toda la investigación existente, las empresas siguen encontrando dificultades para orientarse al cliente y habla de que la fuerza de ventas no solo debería comunicar valor, sino crearlo en la medida que resuelven problemas de sus clientes. Señala además que a través de la información de inteligencia competitiva, que no es otra cosa que estar atento a lo que sucede en el mercado, se pueden ofrecer productos y servicios con valor superior. De esta forma se refuerza la cultura de orientación al cliente comunicando normas y valores que guían a los empleados a actuar conforme a esa cultura.

También menciona que una empresa orientada al cliente debería tener la satisfacción de éstos como su principal objetivo y reconocería a los empleados que actuaran en consecuencia, y trataran de desarrollar relaciones de largo plazo, los directivos estarían involucrados y atenderían a algunos de los clientes más importantes. Por otro lado, una empresa no orientada al cliente quizá premiaría acciones de corto plazo en cuanto retribuir a empleados eficientes por el desempeño de una tarea o por alcanzar cuotas de venta.²⁴

²³ Alfred M. Pelham, "An exploratory study of the influence of firm market orientation on salesperson adaptive selling, customer orientation, interpersonal listening in personal selling and salesperson consulting behaviors", en *Journal of Strategic Marketing*, vol. 17, 2009, pp. 21-39, obtenido el 6 de marzo de 2010 desde la base de datos de EBSCOhost.

²⁴ *Ibid.* p. 24.

Así entonces, la empresa que quiere implementar una filosofía de orientación al cliente, podría estar empujando a sus empleados a buscar otros objetivos muy diferentes a los de satisfacer al cliente. Nuevamente se presenta la confusión en cuanto a qué es orientarse al cliente y qué es lo que debe hacerse para lograrlo.

Por su lado Piskoti y Nagy,²⁵ refuerzan el tema acerca de la confusión en cuanto al concepto de orientarse al cliente. Ellos señalan que en los libros se plasman distintas definiciones para referirse al concepto, y en algunos se le da más peso a conseguir información acerca de las necesidades del cliente, otros ponen el énfasis en la cultura organizacional y otros más se van por el desempeño que debe mostrarse frente al cliente. Finalmente indican que el concepto debería incluir todos estos elementos pero ciertamente con el apoyo de algún sistema que permita recolectar datos relacionados con los hábitos y costumbres del cliente para configurar una oferta de valor, lo que sería un programa de gestión de las relaciones con el cliente o CRM (*Customer Relationship Management*).

En su trabajo, Williams y Attaway²⁶ relacionan también la cultura organizacional y la orientación al cliente como variables importantes para determinar el nivel de la relación que establece una empresa con sus clientes y de cómo esto influye en los resultados que se obtienen como consecuencia de la adopción de esta filosofía. Por su parte, Norman²⁷ habla de otros tres factores críticos para alcanzar la orientación al cliente y es por un lado el compromiso de la dirección, la coordinación interdepartamental para alcanzar los cambios y nuevamente se menciona el contar con un sistema de inteligencia de mercado que de seguimiento a los movimientos del cliente.

²⁵ István Piskóti y Szabolcs Nagy, "A new customer satisfaction management model", en *Economics & Management*, vol. 14, 2009, pp. 483-490, obtenido el 7 de marzo de 2010 desde la base de datos de EBSCOhost.

²⁶ Michael R. Williams y Jill S. Attaway, "Exploring salespersons'customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships", en *Journal of Selling & Sales Management*, vol. 16, 1996, pp. 33-52, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

²⁷ Karen Norman *et al.*, "Implementing a customer orientation: extension of theory and application", en *Journal of Marketing*, vol. 67, 2003, pp. 67-81, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Un factor que comienza a repetirse es la información acerca de lo que hace y quiere el cliente. Esto es lógico si se ve desde el punto de vista de cualquier otra relación humana, mostrar interés por los demás significa conocer un poco de la persona a la que se quiere agradar, su historia, sus antecedentes, el medio en que se desenvuelve, sus motivaciones personales, la forma de reaccionar, entre otros. Algunas empresas optan por automatizar este conocimiento en un sistema de gestión de las relaciones con el cliente apoyado en bases de datos, de esta manera la empresa sabe por ejemplo cuándo fue la última compra del cliente y los artículos que se llevó. Sin embargo, en el afán por querer saber todo del cliente a veces se llega a abusar de su intimidad y se empieza a hurgar en su vida personal intentado saberlo todo. Algunas otras aprovechan que se tienen a la mano teléfonos o cuentas de correo electrónico para hacer llegar todo tipo de ofertas que muchas veces poco interesan al cliente y que provocan un efecto negativo en la percepción de éste con la empresa; es decir, se cae nuevamente un enfoque en las ventas, no en buscar la satisfacción del cliente.

Todo esto va de la mano con lo que dice Valenzuela²⁸ y otros autores, en cuanto a que las relaciones con los clientes deben verse de una forma colaborativa entre cliente-empresa. Debe darse énfasis tanto en el valor que recibirá el cliente de su experiencia con la empresa, como en el valor que recibirá ésta de seguir teniéndolo como cliente y las compras que potencialmente pueda hacer en el futuro, en otras palabras se trata de establecer una relación en la que ambos ganen. El beneficio para la empresa, mencionan, se puede medir mediante el *Customer Equity* (CE) que es la suma de todos los ingresos ganados de todos los clientes menos el coste de atraerlos, venderles y servirles tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo. La pregunta para ellos sería: ¿cómo se miden los beneficios que obtiene el cliente por estar con la empresa?

²⁸ Leslier Maureen Valenzuela *et al.*, "Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de marketing. Revisión y análisis", en *Panorama Socioeconómico*, vol. 34, 2007, pp. 70-75, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Otro factor que Strong²⁹ considera importante es el aspecto gerencial dentro de una organización. Según ella, la orientación al cliente se define como el conjunto de valores y creencias acerca de la importancia central que tiene el cliente y que guían las decisiones de la gerencia y de los empleados. Considera que el aspecto gerencial es especialmente importante para las empresas B2B, pero es aplicable para una B2C. Así, las actitudes y el compromiso, la identificación con los valores y políticas de la empresa, y la pasión y dedicación de los gerentes, son fundamentales en alcanzar la orientación al cliente. En cierta forma, son ellos quienes toman las decisiones que impactan en la atención que se le da al cliente y serán los empleados quienes ejecutarán e imitarán esta preocupación por el cliente. De esta forma, muchas empresas que desean enfocarse al cliente podrían estar teniendo problemas en la visión gerencial y en la disposición de apoyar en la práctica brindando soluciones a favor del cliente.

Sin embargo Hadcroft y Jaratt³⁰, visualizan la orientación al cliente como un proceso continuo en vez de un estado ideal al que hay que llegar, y resaltan la importancia de alinear la estructura y políticas organizacionales, así como la visión directiva en la ejecución de los esfuerzos de la empresa en torno al mercado al que sirve. Su estudio plantea que:

- La orientación al cliente debe dar alta prioridad a crear y ofrecer valor superior.
- A brindar normas de comportamiento para responder al mercado.
- Requiere sistemas y procesos organizacionales para entender las necesidades del cliente.
- Requiere de estructuras organizacionales flexibles.
- Precisa del compromiso de la alta dirección.

²⁹ Carolyn A. Strong, "Is Managerial Behavior a Key to Effective Customer Orientation?", en *Total Quality Management*, vol. 17, 2006, pp. 97-115, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

³⁰ Philip Hadcroft y Denise Jarratt, "Market orientation: An iterative process of customer and marketing engagement", en *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 14, 2007, pp. 21-57, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Las empresas entonces requerirían de tiempo para transitar hacia una filosofía de orientación al cliente y las acciones que emprendieran deberían mantenerse como un proceso continuo que implicaría entre otras cosas hacer ajustes organizacionales y el involucramiento de los directivos. Esto último se une a la reflexión sobre el papel que también juega la gerencia en la capacidad de respuesta que pueda tener la organización. En este caso las empresas podrían quedarse a medias y no realizar los cambios organizacionales necesarios o bien, como ya se vio, permanecer inflexibles ante los requerimientos especiales del cliente en los llamados momentos de la verdad.

Pero todas estas acciones se relacionan con el nivel de involucramiento que tengan las personas en las decisiones que impactan en la satisfacción del cliente. Es así como Wagenheim y Anderson³¹ indican que la satisfacción de los empleados es un factor crítico para alcanzar la orientación al cliente y relacionan cuatro fuentes para que esto suceda:

- Primero, los beneficios laborales tales como el salario, el status, la seguridad y las condiciones en que se desempeña el trabajo.
- Segundo, las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.
- Tercero, un adecuado balance entre la vida personal y la vida laboral.
- Cuarto, el entrenamiento y el desarrollo en el trabajo.

Todo esto forma parte de la cultura organizacional y de la congruencia que muestra la misma empresa en su interés genuino por generar valor. Hay que recordar que al diseñar cadenas de valor, éste no puede generarse en el punto de salida hacia el cliente, sino que se debe crear primero adentro de la organización. Como la cultura organizacional es algo difícil de copiar por la competencia, entonces esta representa una ventaja competitiva sostenible.

³¹ Matt Wagenheim y Stephen Anderson, "Theme park employee satisfaction and customer orientation", en *Managing Leisure*, vol. 13, 2008, pp. 242-257, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Esto se refuerza a través de un estudio realizado en varias empresas comprometidas con adoptar principios de la administración de la calidad total (TQM), la cual tiene a la orientación al cliente como uno de sus ocho principios. Ugboro y Obeng³² encontraron que existe una relación directa entre el liderazgo gerencial, dar facultad de decisión a los empleados (*empowerment*), procurar la satisfacción del personal y los resultados que se generan en torno a la satisfacción del cliente.

En otro estudio realizado por Brown³³, se define la orientación al cliente como la disposición de los empleados para cubrir las necesidades del cliente y se identifican dos dimensiones en este sentido. La primera son las creencias de los empleados acerca de su propia habilidad para satisfacer a los clientes y la segunda tiene que ver con el gusto por hacerlo. De esta forma, se menciona que ambas dimensiones son necesarias para entender la habilidad y motivación de los empleados en servir a los clientes. Sin embargo, como ya se mencionó con anterioridad en este trabajo cuando se habló de los aspectos cognitivos, se vuelve a identificar la importancia de los rasgos de la personalidad como determinante del nivel de disposición para atender a los clientes.

Todos estos factores deben ser tomados en cuenta para que una empresa transite del dicho al hecho y que las buenas intenciones se conviertan en realidad. Como se ve hasta aquí, la decisión de orientarse al cliente requiere de muchos cambios internos y el emprendimiento de distintas acciones, no basta con el deseo de los altos directivos, ni siquiera con el compromiso de abrazar la filosofía, requiere ajustar una serie de factores dentro de la organización.

³² Isaiah O. Ugboro y Kofi Obeng, "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study", en *Journal of Quality Management*, vol. 5, 2001, pp. 247-272, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

³³ Tom J. Brown *et al.*, "The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings", en *Journal of Marketing Research*, vol. 39, pp. 110-119, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

La problemática de pasar del dicho al hecho se plantea en el libro de Pfeffer y Sutton³⁴ titulado *The Knowing Doing Gap*. En el libro se plantea que no es suficiente saber lo que se tiene que hacer, sino que deben explorarse formas para hacerse las cosas de manera distinta y que normalmente se habla mucho pero se hace poco. Así, plantean que las empresas utilizan por ejemplo la misión corporativa como un sustituto para hacer las cosas, se asume que como el objetivo está escrito, eso será suficiente para que la compañía se desempeñe mejor. Mencionan que la ventaja competitiva se da no en lo que se dice, sino cuando las empresas comienzan a hacer cosas difíciles de imitar por los competidores y es por eso que aunque muchos digan estar orientados al cliente, serán pocos los que estén haciendo cosas para hacerlo realidad.

También mencionan los autores que la memoria a menudo es un sustituto para pensar. De esta forma es más fácil hacer las cosas como siempre se han hecho o como otros las hacen, que pensar en formas nuevas de hacerlo en pro del objetivo buscado. Uno de los obstáculos para no hacer cosas diferentes es el miedo a equivocarse, y esto tiene que ver con la postura que adopte la organización en cuanto a premiar o castigar los intentos, independientemente del resultado que se obtenga de ellos. Así, una empresa que de facultades a sus empleados para decidir, deberá premiar y no castigar los esfuerzos que estos tengan por agradar al cliente, por ejemplo siendo flexibles con una política organizacional, extendiendo una garantía o devolviendo el dinero pagado por un producto aunque esto vaya en contra de la política establecida. Para romper la brecha entre el decir y hacer, el libro propone algunas de las siguientes cosas:

- Pensar en el por qué, antes que en el cómo. Teniendo claro por qué se quiere lograr algo abre la puerta a pensar en nuevos caminos para lograrlo.

³⁴ Vid. Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, "The Knowing Doing Gap", Harvard Business School Press, USA, 2000.

- El conocimiento viene de hacer las cosas. Para aprender es necesario hacer e intentar algo muchas veces para ir haciéndolo cada vez mejor.
- Las acciones cuentan más que una buena planeación. Si no se emprenden acciones, será difícil aprender, es difícil hacer planes sin tener experiencias reales en que apoyarlos.
- No se puede pasar al hacer sin antes equivocarse. Todo aprendizaje conlleva equivocarse algunas veces, hasta lo mejor planeado puede tener fallas y hay que estar conscientes y dispuestos a asumirlas sin decepcionarse.
- El miedo crea brechas entre el decir y el hacer. El miedo al fracaso y a los castigos hace que se prefiera hacer las cosas como siempre y a no intentar algo nuevo.

La misma problemática la plantea Olsson³⁵ en un artículo en el que se destaca que la filosofía de orientación al cliente muchas veces solo es comunicada por los directivos hacia los empleados de la organización y después ya no se hace nada. Piensa que el éxito para lograr el objetivo de orientación, tiene que ver con los individuos y su capacidad de aprendizaje. Así establece que hay un ciclo en el aprendizaje que incluye el por qué cambiar, qué cambiar y cómo cambiarlo.

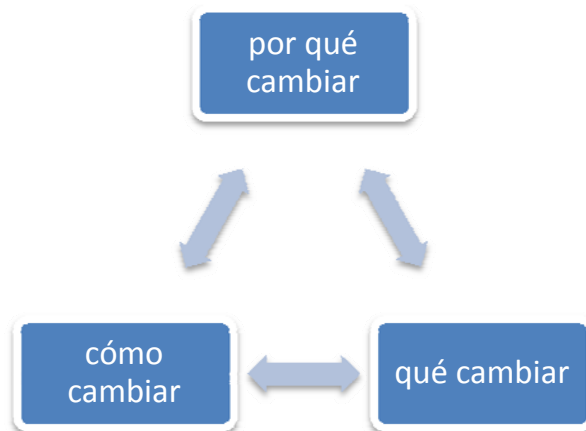


ILUSTRACIÓN 2. CICLO DE APRENDIZAJE DE OLSSON

³⁵ Annika Olsson, "Transformation to a customer-oriented perspective through action learning in product and service development", en *Action Learning: Research and Practice*, vol. 4, 2007, pp. 45-59, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

De esta forma, la relevancia del factor humano es vital para alcanzar cambios en la organización y para que se pueda pasar del dicho al hecho. El comportamiento del personal, y principalmente de aquel que está en contacto directo con el cliente, se relaciona con la cultura de la empresa, la estructura y los procesos organizacionales según indican Hennig-Thurau y Thurau.³⁶ Pero también identifica tres dimensiones cruciales que intervienen en ello y que son la motivación para satisfacer las necesidades de los clientes, sus habilidades personales y la autoridad o *empowerment* que tienen para hacerlo.

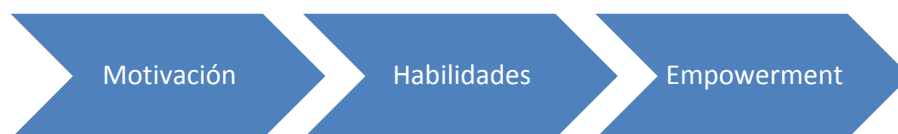


ILUSTRACIÓN 3. DIMENSIONES QUE INFLUYEN EN LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Las tres dimensiones deben conjugarse para que el personal pueda alcanzar resultados. De esta manera, alguien podría estar motivado y contar con las habilidades y entrenamiento adecuado para resolver los problemas del cliente pero podría no tener la suficiente autoridad para hacerlo. Otras combinaciones se podrían dar cuando tuviera la autoridad, pero por otro lado careciera de las habilidades o tuviera poca motivación para actuar y entonces esto no se reflejara en llevar soluciones al cliente. Complementario a esto, Hunter y Garnefeld³⁷ señalan que el *empowerment* funciona positivamente no solo cuando se aplica a dar más libertad de acción a los empleados, sino también cuando ese poder se les da a los clientes.

³⁶ Thorsten Hennig-Thurau y Claudia Thurau, "Customer orientation of service employees-toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct", en *Journal of Relationship Marketing*, vol. 2, 2003, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

³⁷ Gary L. Hunter y Ina Garnefeld, "When does consumer empowerment lead to satisfied customers?", en *Journal of Research for Consumers*, vol. 15, 2008, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Así, el *empowerment* hacia los clientes se definiría como la experiencia subjetiva del cliente con respecto a que tiene más habilidad que antes para reproducir intencionalmente experiencias positivas de servicio y evadir aquellas que no desea, y que a la vez se beneficia por tener ese control. Esta experiencia subjetiva podría ser en algunos casos solo una percepción del cliente, pero que podría crearse al permitirle que tuviera un involucramiento mayor en las decisiones que toma la empresa y la forma en que éstas le afectan. Hablamos aquí nuevamente de desarrollar auténticas relaciones con los clientes y no solo de tener bases de datos con el historial de su comportamiento. Algunos ejemplos sencillos serían cuando en un supermercado el cliente selecciona la fruta que quiere por sí mismo en vez de que el vendedor lo haga por él; selecciona qué vendedor quiere que lo atienda y en qué horario; o bien, cuando en una página de Internet el cliente escucha antes las canciones que le interesa comprar, aunque de ninguna manera se limita tan solo a estos casos.

Después de hacer la revisión y análisis del trabajo de un gran número de autores en el tema, se han presentado hasta aquí algunas de las variables más importantes que determinan el éxito en la implementación de una filosofía de orientación al cliente. En algunos casos es por el desconocimiento de lo que significa la filosofía y se adopta únicamente un enfoque a las ventas más que en buscar la satisfacción del cliente, en otros se da un peso excesivo a los procesos y procedimientos internos, se ignora la cultura organizacional y el factor humano así como el compromiso de la dirección y de los mandos intermedios. Finalmente, después de declarar la intención por adoptar la filosofía de orientación al cliente, no se toman acciones concretas para caminar y entender que se trata de un proceso que involucra el aprendizaje continuo de toda la organización para probar nuevas formas y que conlleva el riesgo de equivocarse al intentarlo.

3.3 Detección de áreas de oportunidad y mejora

En el capítulo anterior se mencionaron algunos de los hallazgos obtenidos en la investigación con relación a las principales variables que intervienen en la adopción de una filosofía de orientación al cliente, así como la relación que existe entre el trabajo de diferentes autores y las variables presentadas por cada uno. Como por ejemplo el impacto que tiene el factor humano en la aplicación estricta o no de las políticas organizacionales y la experiencia final de servicio que se generará para el cliente.

El reto ahora consiste en convertir esta información en oportunidades de mejora para las empresas y en construir ventajas competitivas que les permitan tener un desempeño superior. Como ya se mencionó, no importa que la mayoría de las empresas afirmen estar comprometidas con el servicio al cliente, ya que en la práctica solo unas pocas han emprendido acciones para hacer de esto una realidad. Al analizar el grado de dificultad que puede existir al llevar a la práctica esta filosofía, se podrá entender que existe toda un área de oportunidad para avanzar en los hechos donde otros han quedado solo en las palabras.

Uno de las áreas de mejora en donde se puede avanzar hacia la orientación al cliente, es en relación al papel que cumple el recurso humano para brindar satisfacción a los clientes. Como dice Simon³⁸ en su estudio, satisfacer a los clientes es un aspecto crítico para cualquier empresa y aquellas que no puedan hacerlo entonces deberán resignarse a perder participación de mercado frente a sus rivales que si lo hagan. Pero su estudio revela que en la práctica las actitudes del personal impactan directamente en el grado de satisfacción que tendrán los clientes.

³⁸ Daniel H. Simon *et al.*, "Employee attitudes, customer satisfaction, and sales performance", en *Managerial and Decisions Economics*, vol. 30, 2009, pp.27-41, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Estas actitudes tienen que ver con la personalidad de los individuos como lo mencionan Liu y Chen³⁹ en un caso de estudio que llevan a cabo en la industria hospitalaria y en donde estos rasgos de la personalidad pueden ayudar a predecir el comportamiento humano.

Esto último, representa un área de oportunidad en el momento de la contratación del personal para una empresa. Muchas veces el espíritu y vocación hacia el servicio simplemente no existe en la naturaleza y valores de algunas personas, y es por eso que es importante identificar desde el primer momento a aquellos que podrían incorporarse más fácilmente a una cultura orientada al cliente. Este hecho es apoyado en la investigación de Wieseke⁴⁰ en donde señala la importancia que tienen los rasgos de la personalidad en las actividades de reclutamiento, pero también aporta que es primordial que los individuos se identifiquen con la cultura organizacional para desempeñarse adecuadamente en sus áreas de trabajo. Algunos de estos rasgos de la personalidad son analizados por Periatt⁴¹ y entre ellos menciona:

- Ecuanimidad: En qué medida pierde la paciencia en situaciones de alta presión.
- Sociabilidad: En qué medida le gusta y acepta trabajar en equipo y con la gente.
- Apertura: Disposición para intentar y probar cosas nuevas.
- Empatía: Qué tan fácil le es relacionarse con otras personas y éstas con él.
- Flexibilidad: Analizar qué tan metódico o práctico puede ser.
- Orientación al cliente: Tendencia a actuar buscando satisfacer al cliente.
- Orientación a las ventas: Tendencia a actuar buscando cerrar las ventas.

³⁹ Chu-Mei Liu y Kuang-Jung Chen, "Personality traits as antecedents of employee customer orientation: A case study in the hospitality industry", en *International Journal Management*, vol. 23, 2006, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

⁴⁰ Jan Wieseke *et al.*, "Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations", en *Market Lett*, vol.18, 2007, pp. 265-278, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

⁴¹ Jeffery A. Periatt *et al.*, "Using personality traits to select customer-oriented logistics personnel", en *Transportation Journal*, 2007, pp. 22-37, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Así entonces, pueden construirse cuestionarios con afirmaciones en las que el personal a contratar puede expresar a través de una escala de Likert en qué grado se siente identificado con cada situación y así dejar entrever el perfil que tiene cada individuo y predecir el nivel de afinidad que tendría con la cultura organizacional, así como el comportamiento esperado.

Desafortunadamente para algunas empresas grandes y medianas, muchas veces es más fácil contratar nuevo personal que tenga la actitud y habilidades de servicio, que intentar cambiar el estilo del personal ya contratado. Incluso aquí los cursos de excelencia en el servicio, que en ocasiones se brindan a toda la organización con el deseo de que éstos cambien su actitud, al final fallan; porque la actitud de servicio va más allá que la mera capacitación en procesos y en decirle al personal que es necesario sonreír al atender al cliente.

Pero para Dobni y Luffman⁴² la orientación al cliente es en sí ya una cultura que influencia a los empleados en cuanto a la forma en que deberían pensar y actuar. Siendo así, la cultura mantendría una relación estrecha con la estrategia de la empresa y con la manera en que ésta realiza cada una de sus actividades día a día. La misma cultura moldearía las estructuras y los procesos de la organización, así como el estilo para relacionarse con el cliente.

Esto refuerza la idea de que la implementación de una filosofía de orientación al cliente tiene que ser vista como un proceso en el que se ocasiona una sinergia entre los integrantes de la empresa y que se retroalimenta día a día de los resultados obtenidos, pero que también genera un aprendizaje continuo en torno a cómo deben de gestionarse las relaciones con los clientes. Sin embargo, esta misma cultura puede jugar en contra cuando lo que se respira en la organización es que se deben maximizar los beneficios para la empresa dándole lo menos posible al cliente y bloqueando todas las posibilidades de que éste se lleve más de lo que pagó.

⁴² C. Brooke Dobni y George Luffman, "Implementing marketing strategy through a market orientation", en *Journal of Marketing Management*, vol. 16, 2000, pp. 895-916, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Actualmente ya no se habla solo del *customer relationship management* (CRM), sino del *customer experience mangement* (CEM), que va más allá de gestionar las relaciones con el clientes y habla de crear experiencias positivas. A este respecto Crosby y Masland⁴³ ven a los empleados orientados al cliente como la mejor fuente para generar ideas de nuevos productos y servicios, pero señalan que se debe involucrar al cliente en este proceso. Este enfoque constituye un área de mejora en donde se puede innovar para alcanzar una mayor satisfacción y lealtad del cliente.

Pero quizá una de las preguntas que tendrían que plantearse a este nivel, es si la orientación al cliente en realidad hace que una empresa sea más rentable y le genera beneficios. Una de las situaciones de las que se ha hablado es que cuando no se busca la satisfacción al cliente, estos buscarán otra empresa y otros productos que si lo hagan. Aunque esta última debería ser una buena razón para que las empresas se mantuvieran orientadas al cliente, Jaramillo y Grisaffe⁴⁴ explican en un estudio que los beneficios de hacerlo no se verán en el corto plazo, sino en el largo plazo.

Esto tiene sentido cuando se piensa que uno de los objetivos es que una empresa tenga mejores relaciones con sus clientes, pero las relaciones entre las personas se desarrollan a través del tiempo y no en el corto plazo. Estas relaciones establecen verdaderos vínculos de lealtad y confianza en la empresa, que van más allá de las rebajas de precio o de la llegada de nuevos competidores al mercado, se genera una serie de beneficios intangibles, aspectos emocionales y sentido de pertenencia.

⁴³ Lawrence A. Crosby y Jonathan L. Masland, "Customer Experience Innovation", en *Customer Bonding*, 2009, pp. 10-11, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

⁴⁴ Fernando Jaramillo y Douglas B. Grisaffe, "Does customer orientation impact objective sales performance?", en *Journal of Personal Selling*, vol. 2, 2009, pp. 167-178, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

El trato del personal de ventas, la imagen que el cliente se forma de la empresa, la confianza que se va ganando cada día, las experiencias positivas y otro tipo de situaciones que se derivan de la relación con los clientes, hace que éstos estén dispuestos a mantener esa relación en el futuro, a comprar más productos y servicios, hablar bien de la empresa con sus amigos y conocidos que a la vez se volcarán con más confianza para adquirir productos de la misma.

Pero no solo hay beneficios hacia el exterior de la empresa, Karatepe⁴⁵ realizó un estudio en 723 empresas en las que concluyó que una vez que los empleados perciben que sus organizaciones intentan implementar acciones orientadas al cliente, estos se sienten más satisfechos y motivados con sus trabajos, desarrollando más compromiso y mejores relaciones con su propia empresa. También afirma que en la medida que se les brinda entrenamiento y capacitación, los empleados son más capaces de entender las necesidades de sus clientes y de emprender acciones para desarrollar soluciones.

Zondiros⁴⁶ también apoya esta idea al indicar que un prerrequisito para tener clientes satisfechos y leales, es el de contar también con empleados que estén satisfechos y sean leales a la firma. En su investigación argumenta que la investigación realizada alrededor de esta idea, es que entre el 40 y 80 por ciento de la satisfacción del cliente es determinada por la relación que se da con los empleados de una organización. Menciona que el producto de esta relación es la generación de la comunicación boca a boca, la cual puede hacer que se ganen nuevos clientes o incluso que se pierdan los ya existentes. Nuevamente se manifiesta aquí la relevancia de dos áreas críticas para alcanzar la orientación al cliente: los recursos humanos de la organización y la relación que estos mantengan con sus clientes.

⁴⁵ Osman M. Karatepe *et al.*, "The effects of customer orientation and job resources on frontline employee's job outcomes", en *Services Marketing Quarterly*, vol. 29, 2007, pp. 61-79, obtenido el 14 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

⁴⁶ Dimitris Zondiros *et al.*, "A simulation model for measuring customer satisfaction through employee satisfaction", en *American Institute of Physics*, vol. 2, 2007, pp. 1086-1089, obtenido el 14 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

En un estudio más, realizado por Donavan,⁴⁷ se confirma que una empresa orientada al cliente afecta positivamente a la satisfacción de sus empleados, al compromiso que estos muestran con la organización y a su desempeño en actividades de cooperación. Estos son algunos de los muchos beneficios que se obtienen internamente en la empresa y que es importante considerar para medir los resultados de la implementación de la estrategia y no solo quedarse en la parte de los beneficios económicos.

Pero la parte financiera también se ve favorecida por la orientación al cliente, tal y como lo señalan Zhu y Nakata.⁴⁸ En un estudio realizado con 1,471 empresas de diferentes tamaños variando entre 100 y 20,000 empleados, incluyendo a empresas B2B y B2C, encontraron que la orientación al cliente no está relacionada directamente con los resultados financieros, pero sí lo está de manera indirecta. Sus conclusiones sugieren que la orientación al cliente impacta de manera directa a los resultados de mercado y por su parte los resultados de mercado impactan de manera directa a los resultados financieros. Estas relaciones se pueden observar mejor en la ilustración 4.

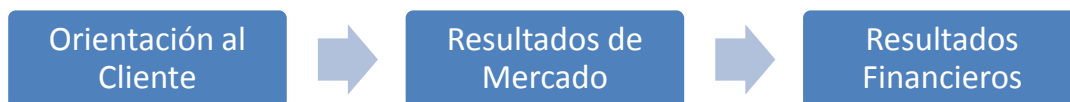


ILUSTRACIÓN 4. ORIENTACIÓN AL CLIENTE, RESULTADOS DE MERCADO Y RESULTADOS FINANCIEROS

⁴⁷ D. Todd Donavan *et al.*, "Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors", en *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, pp. 128-146, obtenido el 14 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

⁴⁸ Zhen Zhu y Cheryl Nakata, "Reexamining the link between customer orientation and business performance: the role of information systems", en *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, 2007, obtenido el 14 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

Para entender mejor cómo funcionan estas relaciones, se puede hablar del caso de Whirlpool. Como resultado de estar orientados al cliente y mantener un contacto más cercano, descubrieron que algunos de ellos querían lavadoras y secadoras con un estilo de diseño más sofisticado. Whirlpool creó entonces lavadoras y secadoras con este estilo y desarrolló toda una línea para manejar el concepto. Los productos fueron tan bien recibidos en el mercado que esto generó resultados de ventas nunca antes alcanzados por la compañía.

Un beneficio más que tiene la orientación al cliente es el incrementar la capacidad de innovación de una empresa. El estudio de Tajeddini⁴⁹ concluye que no solo se obtienen beneficios en la capacidad de innovar, sino en el desempeño general de toda la organización. La teoría detrás de estos resultados, es que los empleados se sienten más libres de expresar nuevas ideas y de proponer nuevas formas para hacer las cosas. Además, producto de su cercana relación con los clientes, estos adquieren mayor sensibilidad para idear e imaginar soluciones innovadoras que se podrían convertir en nuevos productos y servicios.

Así se puede resumir que existe una serie de beneficios internos que reditúan en un mejor desempeño de la empresa, satisfacción del personal, mayor compromiso de los empleados con la empresa e incremento en la capacidad de innovación. Como resultado de la innovación se pueden tener beneficios externos como el diseño y venta de nuevos productos y servicios que agreguen valor a la oferta de la empresa, mayor satisfacción y lealtad de los clientes que generan la recompra y así mismo comunicación de boca a boca que atrae a nuevos clientes, todo esto reditúa en un incremento en las utilidades. Estos son algunos de los beneficios que se pueden observar en la ilustración 5.

⁴⁹ Kayhan Tajeddini *et al.*, "Examining the effect of market orientation on innovativeness", en *Journal of Marketing Management*, vol. 22, 2006, pp. 529-551, obtenido el 14 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

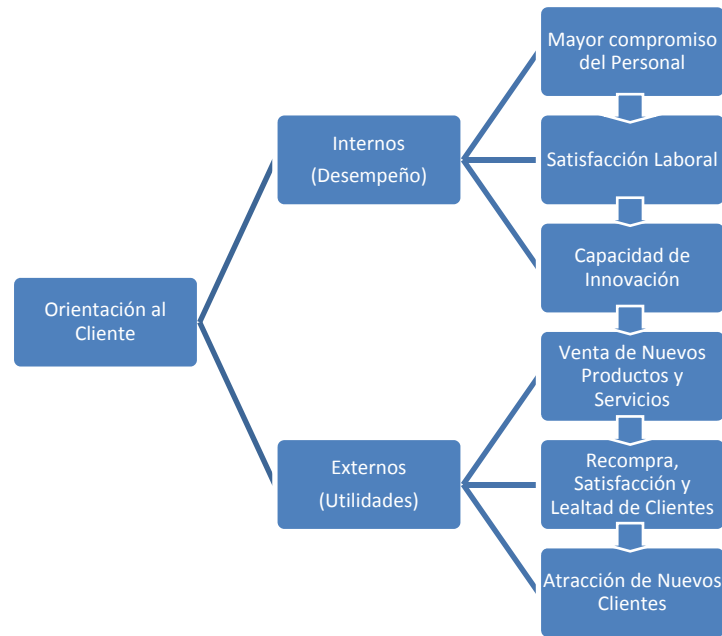


ILUSTRACIÓN 5. ALGUNOS BENEFICIOS DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En la ilustración anterior se puede ver que la orientación al cliente genera beneficios en cascada. Como ya se había mencionado, los empleados se sienten más comprometidos cuando saben que la empresa se está orientando al cliente, pero a la vez se sienten más satisfechos y motivados y comienzan a relacionarse mejor con los clientes. Esta relación hace que sean más sensibles a la innovación y entonces la empresa puede comenzar a diseñar nuevos productos y servicios para dar soluciones a los deseos específicos de sus clientes. La nueva oferta de la compañía genera ventas y contribuye a la satisfacción y lealtad de los clientes al sentirse bien atendidos y escuchados, los cuales hablarán bien de la empresa y atraerán el interés de nuevos clientes. Así entonces, la visión que se tenga acerca de la orientación al cliente y el efecto que esta visión produzca en los recursos humanos son dos áreas importantes para alcanzar el éxito. Sin embargo es necesario contar con una estructura que permita relacionarse mejor con los clientes para averiguar sus necesidades, tener sistemas, políticas y capacidad de desarrollar nuevos productos y servicios.

De esta manera, a través de la investigación se detectan cuatro áreas de oportunidad en donde se pueden hacer mejoras para orientarse al cliente de manera más eficaz y conseguir los resultados buscados en cuanto a desempeño, incremento en las utilidades y generación de ventajas competitivas.

Estas áreas de mejora se pueden entender como un sistema de cuatro dimensiones en el que cada una integra un conjunto de variables interrelacionadas y que impactan en el desempeño global de la empresa ante sus clientes. Para que una empresa sea capaz de orientarse al cliente y generar valor, es necesario alinear cada uno de estos esfuerzos en torno a él, generar aprendizaje y desarrollar relaciones de largo plazo. Estas dimensiones serán la base para el desarrollo del nuevo modelo:

- Dimensión 1: Entendimiento de la Filosofía de Orientación al cliente.
- Dimensión 2: Recursos Humanos.
- Dimensión 3: Relación con el Cliente.
- Dimensión 4: Estructura Organizacional.

3.4 Planteamiento del modelo de orientación al cliente

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, la adopción de una filosofía de orientación al cliente involucra en primer lugar un cambio de actitud de toda la organización y del entendimiento de lo que significa trabajar para satisfacer al cliente. Este cambio de actitud comienza con los directivos y pasa a los mandos intermedios y al personal de contacto. De esta forma la empresa tiene que pensar más en los beneficios que genera para el cliente y en segundo lugar en los beneficios económicos que se obtienen como consecuencia de satisfacerlo.

En la primera dimensión se tocan aspectos relacionados con la cultura organizacional y de la medida en que todos están conscientes de que deben basar sus decisiones en torno a los deseos del cliente. El planteamiento de un modelo ayuda a las empresas a entender más fácilmente cuáles son las variables que tiene que considerar para hacer cambios en la realidad. En este sentido Robins y Coulter⁵⁰ proponen que para crear una cultura sensible al cliente, deben observarse los siguientes elementos:

Tipo de Empleado	•Contratar empleados con personalidades y actitudes congruentes con el servicio al cliente, amigables, atentos, entusiastas, pacientes, habilidad para escuchar.
Entorno de Trabajo	•Diseñar trabajos en que los empleados tengan el mayor control posible para satisfacer a los clientes, sin normas y procedimientos rígidos.
Facultad de Decisión	•Confiar en el criterio de los empleados de las áreas de servicio para que tomen las decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales.
Claridad de Roles	•Reducir la incertidumbre relacionada con lo que los empleados de áreas de servicio pueden y no pueden hacer, capacitación continua y habilidades conductuales.
Deseo de Satisfacer a los clientes	•Clarificar el compromiso de la organización para hacer lo que se deba hacer, aún cuando esté fuera de los requerimientos normales del trabajo del empleado.

ILUSTRACIÓN 6. CREACIÓN DE UNA CULTURA SENSIBLE AL CLIENTE

⁵⁰ Cf. Stephen P. Robbins y Mary Coulter, *Administración*, Pearson Prentice Hall, México, 2010, p. 55.

En la ilustración anterior los autores presentan un buen planteamiento con algunas de las ideas que ya se han expuesto anteriormente en esta investigación; desde la importancia de la contratación del personal más adecuado con actitud, gusto y habilidades de servicio, de la asignación a los roles más convenientes según su tipo de personalidad, hasta el brindar facultades para la toma de decisiones y otorgar flexibilidad en los procesos cuando sea en beneficio del cliente.

Por otro lado, Strong y Harris⁵¹ mencionan que una cultura de orientación al cliente debe buscar la excelencia en cada una de las interacciones, familiarizarse con el mercado y las necesidades del cliente para finalmente poner énfasis en la cooperación interna y trabajar en su beneficio. Ellos proponen un modelo para que una empresa implemente una estrategia de orientación al cliente en la práctica y lo basan en tres dimensiones: tácticas relacionales, de recursos humanos y de procedimientos.



ILUSTRACIÓN 7. MODELO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE DE STRONG Y HARRIS

⁵¹ Carolyn A. Strong y Lloyd C. Harris, "The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics", en *Journal of Strategic Marketing*, vol. 12, 2004, pp. 184-204, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

En este modelo, la dimensión que incluye las tácticas relacionales tendría que ver con la implementación de un programa de gestión de las relaciones con los clientes, realizar mediciones de la satisfacción y tener dinámicas inter grupales para que los empleados compartan información en torno a necesidades de éstos.

La dimensión de recursos humanos estaría relacionada con el entrenamiento del personal en cómo orientarse al cliente y saber cómo atenderlo, en tener evaluaciones del desempeño del personal en torno a sus acciones como consecuencia de esta orientación y finalmente brindar *empowerment* a los empleados para que puedan tomar decisiones en beneficio del cliente.

Por último la dimensión de tácticas de procedimiento considera la implementación de sistemas que estén enfocados en el cliente, procedimientos de cuidado del cliente como garantías, información técnica, entrega de órdenes y finalmente procedimientos de visitas de venta y llamadas al cliente.

De esta forma, se busca satisfacer al cliente al desarrollar promesas de valor basadas en el conocimiento de sus necesidades y finalmente mantener esa promesa asegurando que tanto los empleados como los sistemas entreguen ese valor prometido. Strong y Harris probaron su modelo en una muestra de 902 empresas de diferentes giros con resultados favorables.

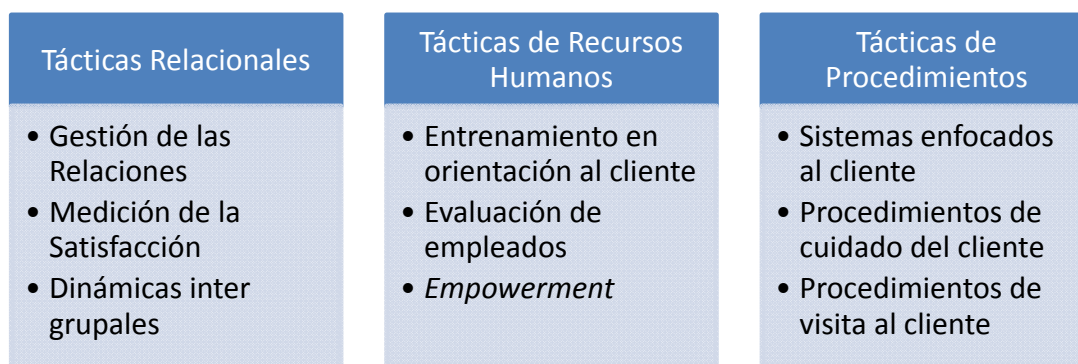


ILUSTRACIÓN 8. LAS DIMENSIONES DE STRONG Y HARRIS

El modelo de Strong y Harris resulta interesante y es un buen ejemplo para iniciar con lo que las empresas deberían de hacer para orientarse al cliente en la práctica. Sin embargo, el modelo es incompleto y deja de lado algunos elementos importantes para lograr el objetivo y que se han presentado a lo largo de esta investigación. Por ejemplo, el modelo no contempla a la orientación al cliente como un proceso, no considera la importancia de la selección del personal ni de su motivación y desarrollo, y tampoco menciona la confusión que existe en algunas organizaciones en cuanto a lo que significa e implica orientarse al cliente y que tiene que ver con el desarrollo de la cultura organizacional que se vive en cada empresa.

Es quizá esta visión diferente de lo que significa la filosofía la que tendrá un impacto mayor en el resultado final, ya que se verá reflejada en la cultura organizacional que finalmente dará el matiz a todas las acciones y cambios que se realicen para alcanzar la satisfacción del cliente. Esto último es muy claro cuando se observa que Robbins⁵² define a la cultura organizacional como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”.

Es debido a estas diferencias en la cultura de una organización por lo que se obtienen diferentes resultados en la práctica, ya que son producto de la visión que se tenga de lo que es el cliente, de su personal y de las acciones que la organización debe tomar en consecuencia. Por ejemplo, una visión incompleta de lo que significa orientarse al cliente podría poner en primer lugar alcanzar cuotas de venta en vez de obtener la satisfacción del consumidor, podría poner como objetivo la retención del cliente en vez de buscar la lealtad, podría poner énfasis en políticas y procedimientos inflexibles en vez de buscar soluciones para el cliente, podría visualizar a los empleados como costos y personas a las que hay que controlar, en vez de buscar motivarlos y darles autoridad para que puedan tomar decisiones a favor del cliente.

⁵² Cf. Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Pearson Prentice Hall, México, 2004, p. 525.

En el caso de una empresa orientada al cliente, el incremento en ventas y utilidades se da como consecuencia de haber buscado primero la satisfacción y lealtad del mercado al que se atiende y como resultado de muchas otras acciones previas. No se establecen los objetivos organizacionales en base a cuotas de venta, sino que el orden es diferente y los incrementos en ventas se alcanzan solo hasta el final, los objetivos se establecen en base al desempeño del personal a favor del cliente y de alcanzar su satisfacción y lealtad.

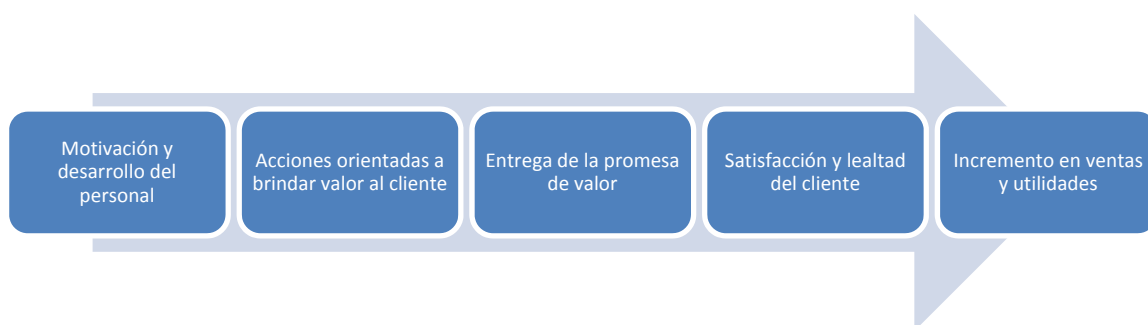


ILUSTRACIÓN 9. SECUENCIA QUE SIGUE UNA EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE

Uno de los objetivos del autor de esta investigación, es desarrollar un modelo para facilitar a las empresas la implementación de la filosofía de orientación al cliente y que esto sirva de base para generar ventajas competitivas que permitan llevar mayor valor a la sociedad y al mercado al que sirven. Se ha hablado también de la dificultad que tienen muchas empresas para pasar del dicho al hecho y que esto se debe a que no se toman en cuenta una serie de factores que impactan en la percepción global que tendrá al cliente de la empresa y que están relacionadas con la satisfacción y lealtad que muestren y finalmente con la recompra.

Es posible que en algunas empresas no solo estén dejando de lado factores importantes, sino que podrían haber dado el primer paso hacia la orientación al cliente a través de un discurso de dirección y después haber plasmado esa intención en la misión de la empresa, pero sin después realizar cambios y acciones concretas para hacer las cosas de manera diferente.

A partir de la investigación recabada y del análisis realizado anteriormente, el autor busca entonces plantear un nuevo modelo que sea aplicable a cualquier tipo de organización B2B o B2C y a cualquier tipo de industria, ya que se parte de la base de que en cualquier empresa existen elementos administrativos que son comunes, tales como: una cultura organizacional, una estructura, procesos y procedimientos, personal de servicio y relaciones con los clientes.

Sin embargo, cada organización es diferente en cuanto a los productos que comercializa, el entorno y exigencias propias de la industria en la que compite, el tamaño, complejidad y tipo de personal, los procesos y políticas internos. También es diferente la situación cultural de cada país, las regulaciones legales y la etapa de preparación en cuanto a los esfuerzos previos que cada empresa haya realizado antes para orientarse al cliente.

Al igual que sucede con cualquier modelo administrativo, éste deberá adecuarse a las características y particularidades de cada empresa. Es por eso que el modelo no pretende ser un recetario con instrucciones específicas para alcanzar el éxito, sino un mapa de navegación para facilitar el camino de cualquier organización en su transición del dicho al hecho en torno a la orientación al cliente.

Como se vio anteriormente, una empresa que quiere romper la brecha entre el decir y el hacer, debe entrar en un proceso de aprendizaje que incluye preguntarse por qué cambiar, qué cambiar y cómo cambiar. El modelo que se presentará más adelante (ilustración 11), se basa precisamente en el aprendizaje y en pasar a la acción realizando cambios en lo que concierne a cuatro dimensiones que se encuentran presentes en cualquier empresa: el entendimiento de la filosofía de orientación al cliente, la estructura organizacional, los recursos humanos y la relación con los clientes. Iniciar en este proceso de aprendizaje es precisamente el primer paso que debe tomar una empresa que quiera orientarse al cliente y pasar del dicho al hecho.

La primera dimensión es el entendimiento de la filosofía, y tiene que ver con la forma en que la organización interpreta lo que es servir al cliente, la actitud de los directivos, mandos intermedios y personal operativo. Se trata de dejar de pensar en el cliente solo como alguien a quien se le puede vender, como alguien ajeno a la organización y dejar de medirlo solo por su rentabilidad. Esta dimensión incluye sobre todo cambios en la cultura organizacional y en la visión de lo que significa atender al cliente como prioridad número uno de la empresa, más allá de cualquier proceso o política establecidos, más allá de los horarios de apertura y cierre, más allá de los roles asignados al personal. Es quizá la dimensión más importante porque moldea la forma en que la organización interactúa con las otras tres dimensiones y sus respectivas variables, el tipo de personal que quiere contratar, el nivel de las relaciones que busca con sus clientes y la forma en que diseña su estructura.

El autor de esta investigación propone iniciar el proceso de aprendizaje mediante el desarrollo de una matriz (ilustración 10) que mezcle las cuatro dimensiones propuestas y las tres preguntas que inician el proceso de aprendizaje. En la ilustración, los recuadros han sido llenados a manera de ejemplo, pero cada empresa debería contestar cada pregunta a partir de su situación particular.

	Entendimiento de la filosofía	Estructura organizacional	Recursos humanos	Relación con el cliente
Por qué cambiar	Clientes no son leales, exceso de reclamaciones, pérdida de clientes y de ventas.	Clientes encuentran trabas para ser atendidos, tiempos largos de espera.	Clientes se quejan de la atención del personal, no reciben soluciones.	Clientes devuelven los productos, pocas ventas, relación distante.
Qué cambiar	La forma y en que se ve al cliente y el trato que se le da.	Procedimientos largos y obstáculos.	Actitud del personal, el personal mismo.	Conocimiento de las necesidades del cliente.
Cómo cambiar	Conservar al cliente debe ser la prioridad número uno.	Diseñar nuevas políticas más flexibles.	Motivar, rotación, hacer nuevas contrataciones.	Realizar grupos de enfoque, tener interés genuino.

ILUSTRACIÓN 10. MATRIZ PROPUESTA DE CUATRO DIMENSIONES Y PROCESO DE APRENDIZAJE

Con el tiempo, si existe un verdadero aprendizaje, las respuestas a las preguntas deberían ir cambiando como producto de ese conocimiento adquirido. Así, podría compararse que por ejemplo los por qué ya no son los mismos que los de un año atrás, los qué cambiar serán cosas distintas porque se habrá avanzado en hacer mejoras en cada una de las dimensiones y la forma o el cómo cambiarlas definitivamente tendrá que ver con las experiencias adquiridas.

Este aprendizaje se da a través de un ciclo continuo que se va mejorando con la práctica. Es por eso que el modelo se plantea precisamente como un proceso y no como un lugar al que hay que llegar, debido a que las necesidades y expectativas del cliente están siempre en movimiento y la empresa debe aprender continuamente de estos cambios y ajustarse. El modelo se presenta a continuación y trabaja junto con la matriz expuesta anteriormente:



ILUSTRACIÓN 11. PROPUESTA DE MODELO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En este modelo cada dimensión plantea a su vez una serie de factores sobre los cuales hay que realizar cambios y ajustes para alinearlos en torno a la búsqueda de la satisfacción y lealtad del cliente. Cada uno de estos factores está relacionado con los demás y agrega valor al desempeño global que tiene la organización en brindar soluciones al público que sirve.

Como ya se ha mencionado, la primera dimensión es una de las más críticas y la que constituye el mayor reto y resistencia al cambio. En algunas organizaciones deberán cambiarse paradigmas tanto en la forma de pensar como de actuar, todos los esfuerzos que se realizan, las decisiones que se tomen y los objetivos planteados deberán ir enfocados en brindar más valor y satisfacción al cliente. Esta dimensión inicia con clarificar el concepto de orientación al cliente en la alta dirección y en su compromiso para marcar el liderazgo necesario no solo en palabras, sino en acciones. Continúa con las áreas gerenciales y mandos intermedios para brindar finalmente el apoyo necesario a todo el personal de contacto con el cliente, sobre todo en buscar soluciones a situaciones no planeadas.

Además de la matriz propuesta, el autor sugiere iniciar con un sondeo en toda la organización para ver en primer lugar lo que cada quien entiende por ser una empresa orientada al cliente y luego preguntar ¿hasta dónde debería de llegar su responsabilidad individual y sus acciones para atender al cliente? Esto proporcionará una buena idea de qué tan alejada o cercana se encuentra la organización del entendimiento de la filosofía de orientación al cliente.

La siguiente dimensión, que es igualmente crítica, va enfocada en la gestión de los recursos humanos, tanto en la selección como en la asignación de responsabilidades. La empresa debe evaluar y ser consciente de que existen diferentes estilos cognitivos y que existen perfiles que son más propensos a orientarse al cliente, más enfocados a buscar soluciones y ser más prácticos y flexibles, a mostrar empatía con otras personas y a tener gusto por el servicio. Estos perfiles son los que deberán asignarse a los puntos de contacto con el cliente.

Pero también existen estilos que se apegan más a las normas y a las políticas, estas personas podrían funcionar mejor en áreas contables y de control interno, pero sin que su trabajo se aparte de la filosofía de orientación al cliente. Para que su trabajo tenga éxito, las políticas y normas, de las que se habla en otra de las dimensiones, deberían haber sido adecuadas para que sean más flexibles y busquen trabajar en beneficio del cliente.

Además de identificar el grado de orientación al cliente del personal, sus actitudes, habilidades y estilos cognitivos, deberá proporcionarse la capacitación y entrenamiento necesarios para poder cumplir con la promesa de atención al cliente. Esta capacitación no solo debería limitarse a las áreas asignadas a cada individuo, sino a tener una visión completa de todo lo que hace la organización, del trabajo que realizan otras áreas y la forma en que se relacionan con la propia. En la experiencia personal del autor, esto no solo da una mejor idea a los empleados de cómo su trabajo genera valor para el cliente, sino que permite por ejemplo sugerir mejoras en los procesos, eliminar la duplicidad de tareas que ya se realizan en otros departamentos, un mejor trabajo en equipo y guiar al cliente con las áreas que podrían brindarle soluciones a sus problemas bajo una labor coordinada de toda la organización. Muchas veces, al no hacerlo así, se genera un sentimiento para el cliente de que son muchas empresas las que lo atienden y que ninguna puede resolverle su problema porque se pasan la responsabilidad unos a otros.

Otros factores que tienen que ver con la dimensión de recursos humanos son la motivación, satisfacción y desarrollo del personal. Se presentaron en esta investigación algunas de las diferentes formas en que el personal puede ser estimulado, no solo mediante beneficios económicos sino con proyección profesional, condiciones del área de trabajo, reconocimiento profesional y muchos otros que impactan en la satisfacción de los recursos humanos y en la actitud que tendrán para atender a los clientes.

La motivación puede ser medida en buena parte a través de un sondeo del clima organizacional y de la forma en que el personal se siente contento, comprometido y tomado en cuenta por la misma empresa. Otro aspecto importante es el *empowerment*, ya que otorgará al personal la flexibilidad necesaria para tomar decisiones y actuar en situaciones que requieran soluciones especiales para atender al cliente. En la experiencia profesional del autor, por lo general siempre que se origina una queja o inconformidad de un cliente se trata de casos que requieren buscar soluciones específicas, que difícilmente se podrán haber previsto y anotado en un manual de procedimientos. Siempre existirán variables que tendrán que ser resueltas al vuelo por el personal facultado y entrenado para atender al cliente. Cuando no existe esto, la respuesta que escuchará el cliente será: “no puedo darle lo que necesita, nuestras políticas no lo permiten”.

Finalmente el desempeño del personal debe ser medido, informado y premiado, pero sobre todo en base a la forma en que se trabaja para entregar valor al cliente. La evaluación permite a la organización saber si se está llegando a los objetivos planeados y al personal saber si está haciendo bien las cosas. Muchas veces esta valoración no se realiza y no hay manera de saber si se está avanzando o retrocediendo, es como un maratonista que no cronometra sus ejercicios diarios. Otras veces se hace pero no se informa a los involucrados y solo se comenta en las áreas directivas, dando una situación similar a la anterior en la que alguien más cronometrara sin informarle al maratonista. Por último, a veces se evalúa y se retroalimenta, pero no se premia el desempeño. En este último caso hay que recordar que la premiación tiene que ver con la motivación para seguir haciendo bien las cosas, y no siempre son necesarias las recompensas económicas, a veces solo basta un reconocimiento en público, un aumento en la confianza o al menos una palmada en la espalda. Hay que recordar que la primera relación a cuidar es la relación con el propio personal.

La tercera dimensión es la que tiene que ver con el manejo de la relación con el cliente y que depende enteramente de que los esfuerzos en las otras tres dimensiones se encuentren alineados. Se busca la creación de experiencias positivas para el cliente a través del trato y de la acumulación de mensajes positivos que desarrollarán la lealtad en el mediano y largo plazo. La gestión de estas relaciones son las que provocarán el llamado boca a boca y la mejor promoción que cualquier empresa pueda tener.

Se han presentado en la investigación diferentes técnicas, como son las de involucrar al cliente en las decisiones de la empresa, brindarle mayor poder y voz, así como la implementación de programas de CRM y CEM para sistematizar el conocimiento que se tiene acerca de los gustos y preferencias del cliente. A partir de esta información se puede personalizar la atención al identificar a los clientes más frecuentes, los que compran más o los que requieren de productos o servicios especiales. También a partir de esto se pueden confeccionar promociones especiales que realmente se ha identificado que serán del interés del cliente y no solo promociones que se envían a toda una base de datos.

Se puede definir también para cada cliente el grado de involucramiento y control con respecto al valor que recibe de la empresa, la forma en que se le permite configurar sus compras o influir en el diseño de un nuevo producto o servicio. Las mediciones de la satisfacción y de la lealtad del cliente también son importantes, es la forma en que la empresa puede saber si está haciendo bien su trabajo. Nunca deben hacerse mediciones si no se está dispuesto a hacer cambios o ajustes en el corto plazo para corregir lo que al cliente no le guste, ya que solo se incrementarán las expectativas y el desencanto será mayor.

Existen distintas formas de gestionar las relaciones con los clientes, por ejemplo en algunos casos se puede categorizar en base a criterios definidos por la misma empresa y que permitirán atenderlos mejor.

A partir de la experiencia del autor trabajando por más de cinco años en la industria de las telecomunicaciones, una manera en que se puede realizar esta clasificación de clientes es dividirlos en distintas categorías, ya que requieren distintas formas de atención. En base a esto se propone el siguiente esquema:



ILUSTRACIÓN 12. PROPUESTA PARA CLASIFICAR Y ATENDER A LOS CLIENTES

En la primera categoría estarían incluidos los prospectos que son aquellos donde se ha identificado que el valor que ofrece la compañía puede resultar atractivo y cubrir las necesidades de un segmento específico. Esta categoría puede dividirse por un lado en aquellos que nunca han sido usuarios de los productos o servicios que ofrecidos o bien; aquellos que actualmente son usuarios de la competencia. La razón de hacer esto es debido a que la manera de relacionarse con cada uno es diferente, ya que mientras a los primeros prospectos es necesario familiarizarlos con los términos relacionados con la industria, dar a conocer los diferentes productos, la forma en que funcionan y los servicios otorgados; a los segundos, posiblemente solo deberá enfocarse la comunicación en establecer diferencias y ventajas clave que se ofrecen en contraste con la competencia.

La categoría de clientes actuales se puede establecer con aquellos que por ejemplo hayan comprado en al menos los últimos doce meses anteriores. Esta categoría puede dividirse de varias formas, como por ejemplo la frecuencia de compra, monto de compra, el potencial de compra y el tiempo que tienen siendo clientes y que en buena medida determina la lealtad. En la primera división podrían existir clientes con alta frecuencia de compra pero no necesariamente con altos montos. La segunda división establece montos de compra que podrían ser altos o bajos y que a la vez podrían ser frecuentes o esporádicos. El potencial de compra puede establecerse ya sea porque en el pasado ha realizado altos montos de compra o bien por el poder adquisitivo o características que indican que podría realizar inversiones en el corto o mediano plazo. Por último, la clasificación del tiempo puede establecerse a partir de la constancia siendo clientes de la compañía. Esto último puede ser indicativo de lealtad, pero no necesariamente, ya que hay que recordar que un cliente puede permanecer con una empresa porque no hay otras opciones, porque en realidad está retenido a través de programas de premios o por otras razones ajenas a la entrega de un valor superior por parte de la empresa.

Las variables de esta categoría pueden combinarse y dar lugar a distintas combinaciones en las que se podría hablar de clientes Premium, AA, A, B, C, en donde los primeros tendrían una alta frecuencia de compra, altos montos, gran potencial y mucho tiempo siendo clientes. Adicionalmente cada empresa podría pensar en añadir otras variables que considere importantes, como podría ser el tipo de productos que adquieren o la ubicación geográfica de los clientes como en el caso de una relación B2B. Irónicamente los clientes actuales son muchas veces los más desatendidos y a los que se les entrega menos valor, ya que las promociones y beneficios se enfocan a los nuevos prospectos; es como si la empresa los descuidara por sentirlos seguros en la relación.

La categoría de clientes perdidos es a veces poco valorada y pocas empresas llevan un control y estadística de porqué perdieron a sus clientes. Saber esto es importante porque en esta misma medida podrán hacerse modificaciones ya sea en la oferta de valor, en la forma de atender al público y en provocar cambios para no perder otros clientes, así como tratar de recuperar a los ya perdidos, y que después de todo, ya están familiarizados con la empresa.

Esta categoría se puede dividir en clientes que se fueron debido a mala atención o malas experiencias con la empresa, clientes que se fueron porque encontraron mayor valor en la oferta de la competencia; o bien, clientes que debido a su situación económica u otras razones dejaron de adquirir productos o servicios. Como sea, lo importante es tener claras las razones para poder trabajar en ellas.

Al final la categoría de clientes recuperados también es útil porque permite monitorear a clientes que entran y salen de la compañía y que definitivamente no se les puede considerar como leales. Aquí una clasificación es la de clientes que regresan porque no hay otra opción y tuvieron que regresar, así como clientes que volvieron porque la competencia ya no les ofreció lo que les daba y ahora reconsideraron la oferta actual de la empresa. Punto aparte serían los clientes que volvieron porque mejoró su situación económica o por cualquier otro motivo que les haya impedido continuar con su relación con la empresa.

Se puede deducir aquí que las relaciones empresa y cliente se asemejan mucho a las relaciones humanas y esto es cierto, ya que como se había mencionado: al final se trata de personas tratando con personas. Las relaciones se dan con el tiempo, son difíciles de crear y se rompen con facilidad, necesitan de un verdadero compromiso, sinceridad y autenticidad, deben adecuarse a cada tipo de personalidad y aunque precisan del acercamiento, también es necesario dar el espacio suficiente para no asfixiar.

Volviendo a la última dimensión del modelo de orientación al cliente, ésta se refiere a los ajustes que deban realizarse en la estructura organizacional. La estructura debe adecuarse periódicamente para seguir creando valor para el cliente, deben diseñarse cadenas de valor que tengan como objetivo alcanzar la satisfacción y lealtad del cliente. Esto involucra hacerse preguntas de cuánta flexibilidad deberá darse en las políticas y los procedimientos actuales, en los horarios de atención, los días que se otorgan de garantía, la rigidez para presentar comprobantes de compra para hacer válidos los cambios, entre otros. Muchos de estos aspectos pueden facilitarse mediante la implementación de sistemas de soporte, por ejemplo para saber cuándo fue comprado un artículo mediante el escaneo del número de serie, conocer qué garantía tiene e incluso si fue comprado en otro lugar.

El personal debe utilizar además su criterio, entrenamiento, capacitación, conocimiento de los procesos y la confianza que la empresa ha depositado en él, para poder romper algunas reglas cuando sea necesario e ir más allá buscando atender al cliente. De nada sirve contar con el apoyo de la tecnología si el personal no es sensible a las necesidades del cliente.

Un último ejemplo: Un cliente solicita un libro a una librería, la cual promete que arribará una semana después al punto de venta desde otra sucursal. Días después la librería notifica vía telefónica al cliente que su libro ya ha llegado y que estará disponible durante los siguientes tres días en la tienda. Por problemas de horarios el cliente acude hasta el quinto día y descubre que su libro ya ha sido vendido a otro cliente, pero el empleado en vez de ofrecerle solicitar un nuevo libro le dice que ya había sido advertido sobre las reglas y que si no pasó a recogerlo a tiempo entonces la tienda no tiene ninguna responsabilidad. El cliente acepta que fue su culpa y se va sin el artículo que necesitaba. Entonces uno de los empleados le dice al otro: “ni que fuéramos bodega para estarle guardando su libro”, el otro empleado le da la razón a su compañero. Pero ninguno de los dos se da cuenta de que en realidad perdieron una venta y tal vez a un cliente.

El verdadero reto de la orientación al cliente está en cambiar muchas de las ideas preconcebidas de lo que significa atender a un mercado, de lo que implica ganarse su lealtad y de la forma en que una empresa debe reaccionar cuando observa que el cliente tiene un problema. Hacer encuestas y mediciones de satisfacción no soluciona nada si lo único que se busca es hacer una labor estadística que nunca se convierte en acciones de mejora en el servicio.

En el proceso de orientarse al cliente, hacer cambios aislados no rendirá frutos. Pregonar a los cuatro vientos que la empresa está orientada al cliente, pero sin emprender acciones que permitan iniciar el aprendizaje, no significa orientarse al cliente. Capacitar y motivar a los empleados pero sin darles el apoyo estructural, facultades y cierta flexibilidad en los procesos y políticas, no significa orientarse al cliente. Entender la filosofía y permearla en la cultura organizacional, pero sin considerar que hay que trabajar para desarrollar las relaciones y hacer ajustes en las otras tres dimensiones, no significa orientarse al cliente.



ILUSTRACIÓN 13. CAMINO HACIA LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La orientación al cliente es un proceso que inicia con el decir, pero que requiere de emprender acciones que permitan hacer los cambios necesarios para hacerla realidad. Estar conscientes de que los resultados no se darán de un día para otro, ya que se requiere de paciencia, compromiso, cambios de actitudes y de la visión organizacional para enrolar a todos.

Existen expertos en el cambio organizacional, como John P. Kotter⁵³, el cual propone inyectarle a la organización un sentido de urgencia para que todos estén conscientes de que es necesario hacer las cosas de otra manera y que estén convencidos de los beneficios del cambio. Pero como se ha visto, no basta estar convencidos de hacer los cambios y de conocer los beneficios, es necesario que la empresa pase a la acción y de el primer paso y luego el segundo; igual que a un niño no le basta con el deseo de andar en bicicleta, debe subirse a ella y comenzar a pedalear.

Se ha propuesto en este trabajo de investigación un modelo para facilitar el proceso de aprendizaje, una guía para ilustrar las áreas críticas en donde se necesitan hacer los cambios y enfocar los esfuerzos de la organización. El propósito ha sido concientizar de que existe una larga brecha que recorrer entre el decir o pensar que se está orientado al cliente y el hacer realidad esta práctica, al final solo los clientes podrán decir si se ha alcanzado el objetivo.

Cualquiera que se acerque a una empresa orientada al cliente debería percibir la diferencia entre una que no lo está, no importa si se trata de un cliente chico, mediano o grande, la orientación al cliente es un gusto por servir, una forma de vida que implica un compromiso y que toca a toda la organización.

Cuando la empresa acepta ese compromiso y se comienzan a aprender nuevas formas de hacer las cosas para llevar valor superior al cliente, es cuando una empresa inicia a transitar en su camino del decir al hacer, comienza a construir ventajas competitivas y diferenciadores únicos que van ligados al estilo y cultura organizacional de cada empresa, difíciles de imitar y sostenibles en el tiempo.

⁵³ Cf. John P. Kotter, *El líder del cambio*, McGraw Hill, México, 1997, pp. 35-50.

4. Conclusiones

4.1 Resultados

Este trabajo de investigación se realizó mediante la revisión, análisis y relación de los distintos trabajos realizados por autores del mundo de la administración y la mercadotecnia, que han publicado sus resultados a través de la base de datos de información científica EBSCOhost; autores reconocidos internacionalmente como autoridades en el tema, tales como Drucker⁵⁴, Porter⁵⁵, Shultz⁵⁶ y Kotler⁵⁷ entre otros; así como diferentes publicaciones relacionadas con el tema de las empresas orientadas al cliente. Se encontró que la mayoría de ellos coinciden en que la satisfacción del cliente constituye la razón de ser y el punto de partida para la construcción de una empresa y una de las principales preocupaciones de cualquier organización.

A pesar de que las organizaciones son conscientes de que el cliente es importante, todos los días se presentan situaciones de insatisfacción que constituyen evidencias de que las empresas no han sabido cómo llevar a la práctica la filosofía de orientación al cliente. Esto además presenta una oportunidad para aquellas que se comprometan a pasar a la acción y a entregar más valor al mercado al que sirven. Se encontró que varios autores han concluido que existen distintas definiciones de lo que significa orientarse al cliente, pero todos coinciden en que se trata de una filosofía que debe permear a toda la organización y regir la toma de decisiones para buscar la satisfacción del cliente, incluso por encima de las políticas y procesos establecidos. Las investigaciones señalan que las empresas que han tenido más éxito en sus avances de orientación al cliente, también han mostrado resultados positivos en cuanto al desarrollo de nuevos productos, satisfacción de sus clientes, empleados y mejores utilidades.

⁵⁴ Peter Drucker, *Op. Cit.*,

⁵⁵ Michael Porter, *Op. Cit.*,

⁵⁶ Don Schultz, *Op. Cit.*,

⁵⁷ Philip Kotler, *Op. Cit.*,

También se observó que los resultados de los diferentes trabajos de otros autores señalan al factor humano como el más importante para alcanzar el éxito, se encontró incluso que existe una relación con los estilos cognitivos de cada persona⁵⁸ y la manera en que ellos procesan la información y establecen conductas para atender al cliente.

Se observó también que existe confusión en cuanto a conceptos tales como la lealtad y la retención del cliente, donde el primero se da por un convencimiento profundo del cliente de por qué quiere seguir con la compañía, y el segundo se da debido a que la empresa establece barreras de salida, penalizaciones, premios o castigos para que la relación continúe. Así también se apunta a la manera en que se deben desarrollar relaciones con los clientes en el largo plazo a nivel emocional y no únicamente a nivel transaccional. Nuevamente los recursos humanos juegan un papel muy importante y depende de la sinceridad, autenticidad, actitud y gusto por atender y tratar con los clientes.

También se encontró que las estructuras organizacionales, los procesos y políticas juegan un rol importante, ya que de alguna manera favorecen o limitan el actuar de los recursos humanos. En algunas empresas se pueden estar mandando mensajes equivocados al premiar únicamente los esfuerzos por alcanzar ventas o el desempeño de tareas por encima de la satisfacción del cliente. En otros casos las empresas no tienen procesos flexibles, no dan facultad a sus empleados para tomar decisiones o no brindan la capacitación adecuada. Se encontró que el diseño de una estructura organizacional debe contemplar el uso de la tecnología, por ejemplo mediante sistemas de inteligencia de mercados para conocer mejor las necesidades de sus clientes y el uso de herramientas como los CRM para poder tener un mejor acercamiento a los gustos y preferencias del mercado al que atienden.

⁵⁸ McIntyre y Meloche, *Op. Cit.*,

Otro factor importante es la manera en que se construye la cultura organizacional, los mensajes que los directivos mandan al resto del personal con su congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la manera en que resuelven los conflictos y las situaciones que tienen que ver con la satisfacción del cliente. Los empleados imitarán estos comportamientos y los llevarán a la práctica.

También se observó que para que una estrategia de orientación al cliente funcione, es necesario tener empleados satisfechos, los cuales pueden ser motivados por diversos factores distintos al económico, como son el reconocimiento, el estatus, las posibilidades de crecimiento, entrenamiento, seguridad, condiciones laborales, balance entre su vida personal y profesional, entre otros.

Todos estos elementos llevaron a la construcción de un modelo que fue concebido como un proceso y que se basa en el aprendizaje. Se encontró que las distintas variables que influyen en el desempeño de las empresas orientadas al cliente pueden ser agrupadas en cuatro dimensiones. La empresa deberá enfocar sus acciones en estas áreas, aprender, alinear y hacer cambios, así como evaluar sus resultados.

Estas dimensiones se relacionaron con el ciclo de aprendizaje que propone Olsson⁵⁹, así como con algunos de los conceptos que presentan en su libro de Pfeffer y Sutton⁶⁰ para avanzar hacia la acción. El modelo se complementa con una matriz que ayuda a que la empresa se pregunte el qué, por qué y cómo cambiar y deberá ser adaptado a la situación y características particulares de cada organización. El modelo no presenta evidencias de limitaciones en su aplicación para una industria en particular.

⁵⁹ Annika Olsson, *Op. Cit.*, p. 57.

⁶⁰ Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, *Op. Cit.*, p. 29.

4.2 Limitaciones del estudio

La primera limitación para llevar a cabo el proceso de investigación fue que la totalidad del mismo fue realizado por el propio autor, sin el soporte adicional de un equipo de investigadores. Este proceso de investigación incluyó la búsqueda de información publicada en distintas fuentes documentales y que se encontrara relacionada con el tema de orientación al cliente, la depuración de los documentos encontrados, el análisis y detección de variables y finalmente el establecimiento de relaciones entre cada una de ellas. Finalmente las variables encontradas y sus relaciones, fueron utilizadas para fundamentar la construcción y diseño de un modelo que permitiera facilitar a las empresas pasar a la acción.

Otra de las limitaciones encontradas fue la poca existencia de estudios específicos que traten sobre la creación de modelos para la implementación de la filosofía de orientación al cliente. La mayoría se enfoca en los resultados y en las problemáticas detectadas en algunas organizaciones pero no establecen modelos para pasar a la acción. De esta manera, el modelo propuesto en esta investigación se basó en estas investigaciones y en la experiencia profesional del autor en el tema. Esta limitación representa también una de las razones por las que en las empresas existe confusión en cuanto a los pasos que deben de ejecutar una vez que han decidido adoptar una filosofía de orientación al cliente.

Finalmente, otra de las limitantes que fueron importantes para esta investigación, fue que el modelo no fue probado y puesto en práctica. Es por ello que sería de gran interés hacer el registro de experiencias en algunas empresas que decidan utilizar el modelo y que los resultados obtenidos puedan ser analizados de manera posterior para hacer ajustes en el planteamiento del mismo. A pesar de todo, el modelo se encuentra fundamentado en los resultados obtenidos a través de técnicas aplicadas en numerosas organizaciones y que han obtenido resultados positivos en la práctica.

4.3 Sugerencias para otros trabajos de investigación

Los futuros trabajos de investigación deberían estar enfocados en la recopilación y análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo en la práctica, así como en la medición del impacto que éste tiene en la orientación al cliente. El estudio debería abarcar escenarios de empresas con diferentes características, provenientes de distintas industrias, con diferentes tamaños y complejidad en sus procesos.

Se sugiere que los resultados puedan ser medidos también en distintas dimensiones, como podrían ser:

- Incrementos en satisfacción y lealtad de los clientes de la empresa.
- Satisfacción y lealtad de los empleados de la organización.
- Disminución de costos debido al rediseño de procesos.
- Capacidad de innovación de productos y servicios mediante la interacción con los clientes.
- Incremento en las ventas, entre otros.

Otro de los aspectos clave que fueron detectados en esta investigación, es la importancia que tienen los recursos humanos para impactar en los resultados relacionados con la orientación al cliente. Una línea de investigación sugerida es en cuanto al análisis del efecto que tiene la selección de personal y la asignación de puestos basados en los rasgos cognitivos de cada individuo.

Una persona con competencias y conocimientos específicos para desempeñarse en ciertas áreas de la organización, podría estarse llevando a su área de incompetencia por asignársele roles que no están alineados a su capacidad y rasgos cognitivos.

Esto sucede cuando al mejor técnico de servicios se le intenta premiar ascendiendo a gerente, pero sin que éste tenga habilidades detectadas previamente de manejo de personal, liderazgo u otras necesarias para desempeñar su nuevo puesto. Así también se asignan labores relacionadas con el servicio a clientes a personas que no son sociables, no tienen el gusto por relacionarse con otras personas o bien son introvertidas.

La sugerencia para esta línea de investigación es que se pueda hacer la medición y análisis del efecto que tienen los rasgos cognitivos en la productividad, la satisfacción del personal, la rotación de empleados, propensión a errores y el impacto que tiene su trabajo en la orientación al cliente.

A lo largo de esta investigación se pudo constatar que para que una empresa obtenga resultados no basta con el propósito de atender mejor al cliente y comunicarlo a la organización, es necesario pasar a la planeación y ejecución de acciones que permitan cambiar la forma en que la empresa desarrolla las relaciones con sus clientes tanto en el corto como en el largo plazo. Algunas empresas no tienen claro cuáles son las áreas concretas en las que deben enfocar sus esfuerzos o bien desconocen cómo hacerlo.

La investigación no ofrece un listado de pasos a seguir para lograr orientarse al cliente, ya que cada organización es distinta y necesita adaptar la estrategia con base a sus características particulares. Por el contrario, lo que se concluye es que para pasar del dicho al hecho, una empresa debe iniciar un proceso permanente de aprendizaje que implica cambios en cuatro dimensiones específicas:

- Entendimiento de la filosofía.
- Manejo de recursos humanos.
- Desarrollo de la relación con el cliente.
- Cambios en la estructura organizacional.

En el modelo propuesto se establece también que cada dimensión incluye una serie de variables en las que es necesario plantear acciones concretas. Para este fin se sugirió una matriz en la que la empresa determina por qué necesita cambiar, qué es lo que va a cambiar y finalmente cómo desea cambiarlo. Debido a que el aprendizaje es un proceso, el contenido de esta matriz deberá irse actualizando con el tiempo, ya que las razones por las que se quiere cambiar serán distintas, las cosas que es necesario cambiar serán otras, así como las formas para lograrlo.

También se sugirieron algunas formas para trabajar en cada una de las variables de las cuatro dimensiones del modelo, así como su rol e impacto en el desempeño de todo el sistema organizacional. Se señalaron las distintas formas en que puede estarse entendiendo la filosofía de orientación al cliente y la forma en que esto limita o facilita el trabajo de los recursos humanos, el diseño de la estructura organizacional y el establecimiento de las relaciones con los clientes. Así también, se habló de la selección y asignación del personal, la importancia de brindar facultades, capacitar, motivar, desarrollar y evaluar su desempeño.

La investigación también presentó algunas formas en que se puede desarrollar la relación con el cliente, involucrarse en el conocimiento del mismo y darle facultades para que éste sea tomado en cuenta dentro de la organización. Se explicó la forma en que todo lo anterior debe ir acompañado de políticas y procesos flexibles para lograr atender mejor al cliente y de cómo la tecnología puede utilizarse como soporte.

Aunque en este documento se presentaron algunos ejemplos de mala atención al cliente, queda claro que estos podrían ser infinitos y que cada uno requerirá medidas diferentes para ser solucionados. Es por ello que una empresa no puede estandarizar soluciones, se trata de situaciones especiales que requieren de soluciones especiales y solamente el personal con actitud y facultades podrá hacer que el cliente obtenga lo que necesita cuando lo necesita.

A pesar de todo y aunque estén relacionados, este trabajo no se enfocó en procesos de servicio al cliente, tampoco en mediciones de satisfacción, sino en la forma en que una empresa puede alcanzar una verdadera orientación al cliente. El servicio tiene que ver más con lo que se hace, pero la orientación al cliente tiene que ver con el cómo se hace, con la actitud y disposición que tiene la empresa para atender al cliente y buscar su satisfacción. No sirve una empresa con empleados sonrientes que no quieran hacer su trabajo y que no disfruten de hacerlo. Quizá esta sea la principal dificultad para pasar del dicho al hecho.

Como consultor con varios años de experiencia en dirección de mercadotecnia y áreas de servicio a clientes, graduado del ITESO de la Maestría en Mercadotecnia Global y egresado de la Maestría en Administración, el presente trabajo de investigación ha servido para combinar la formación recibida en ambas maestrías, así como la orientación humana y social de la universidad, para adquirir una visión holística de gestión organizacional.

El desarrollo de esta visión le permite al autor vincular el desempeño tanto al interior como exterior de una empresa para la construcción de estrategias que generen una oferta de valor sólida y sostenible en el tiempo. Comprendiendo que el diseño organizacional y de esa oferta debe estar basado en el previo conocimiento y entendimiento de las necesidades del mercado que se ha elegido atender. Este vínculo permite alinear los esfuerzos entre administración y mercadotecnia que en algunas ocasiones se manejan incomprensiblemente de manera separada, generando pobres o nulos resultados.

A la vez, este trabajo y la formación académica adquirida en la maestría, le permitieron al autor enriquecer sus conocimientos en cuanto a la gestión de relaciones con los clientes, así como desarrollar competencias relacionadas con el diseño de procesos y estructuras organizacionales, la investigación, el análisis y la creación de modelos administrativos.

5. Bibliografía

Apuntes personales de la clase de mercadotecnia de servicios, profesor Ignacio Moreno, maestría en mercadotecnia global, ITESO, Tlaquepaque, semestre enero-mayo 2008.

BAFFOUR, Gabriel, "Analyzing customer-oriented practices of firms from a wider perspective", en *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 15, 2008, pp. 45-70, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

BARNES, James G., "Close to the customer: but is it really a relationship?", en *Journal of Marketing Management*, vol. 10, 1994, pp. 561-570, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

BROWN, Tom J. *et al.*, "The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings", en *Journal of Marketing Research*, vol. 39, pp. 110-119, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

BULLMORE, Jeremy, "Was there life before mission statements", obtenido el 10 de abril de 2010 desde www.marketingmagazine.co.uk

CAMISÓN, Cesar *et al.*, *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2007.

CROSBY, Lawrence A. y MASLAND, Jonathan L., "Customer Experience Innovation", en *Customer Bonding*, 2009, pp. 10-11, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

DOBNI, C. Brooke y LUFFMAN, George, "Implementing marketing strategy through a market orientation", en *Journal of Marketing Management*, vol. 16, 2000, pp. 895-916, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

DONAVAN, D. Todd *et al.*, "Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors", en *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, pp. 128-146, obtenido el 14 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

GRUPO BIMBO, "Nuestra misión", obtenido el 10 de abril de 2010 desde www.grupobimbo.com.mx

GRUPO MARTÍ, "Misión de grupo Martí", obtenido el 10 de abril de 2010 desde www.marti.com.mx

HADCROFT, Philip y JARRATT, Denise, "Market orientation: An iterative process of customer and marketing engagement", en *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 14, 2007, pp. 21-57, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

HENNIG-THURAU, Thorsten y THURAU, Claudia, "Customer orientation of service employees-toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct", en *Journal of Relationship Marketing*, vol. 2, 2003, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

HUNTER, Gary L. y GARNEFELD, Ina, "When does consumer empowerment lead to satisfied customers?", en *Journal of Research for Consumers*, vol. 15, 2008, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

JARAMILLO, Fernando y GRISAFFE, Douglas B., "Does customer orientation impact objective sales performance?", en *Journal of Personal Selling*, vol. 2, 2009, pp. 167-178, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

KARATEPE, Osman M. *et al.*, "The effects of customer orientation and job resources on frontline employee's job outcomes", en *Services Marketing Quarterly*, vol. 29, 2007, pp. 61-79, obtenido el 14 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

KOTLER, Philip, *Dirección de marketing*, Pearson Prentice Hall, México, 2006.

KOTTER, John P., *El líder del cambio*, McGraw Hill, México, 1997.

LIU, Chu-Mei y CHEN, Kuang-Jung, "Personality traits as antecedents of employee customer orientation: A case study in the hospitality industry", en *International Journal Management*, vol. 23, 2006, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen, *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*, Pearson Prentice Hall, México, 2009.

MCINTYRE, Roger P. y MELOCHE, Martin S., "Cognitive style and customer orientation", en *Journal of Business and Psychology*, vol. 10, 1995, pp. 75-86, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

MEGACABLE, "Misión y política de calidad", obtenido el 10 de abril de 2010 desde www.megacable.com.mx

NORMAN, Karen *et al.*, "Implementing a customer orientation: extension of theory and application", en *Journal of Marketing*, vol. 67, 2003, pp. 67-81, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

OLSSON, Annika, "Transformation to a customer-oriented perspective through action learning in product and service development", en *Action Learning: Research and Practice*, vol. 4, 2007, pp. 45-59, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

PELHAM, Alfred M., "An exploratory study of the influence of firm market orientation on salesperson adaptive selling, customer orientation, interpersonal listening in personal selling and salesperson consulting behaviors", en *Journal of Strategic Marketing*, vol. 17, 2009, pp. 21-39, obtenido el 6 de marzo de 2010 desde la base de datos de EBSCOhost.

PERIATT, Jeffery A. *et al.*, "Using personality traits to select customer-oriented logistics personnel", en *Transportation Journal*, 2007, pp. 22-37, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

PFEFFER, Jeffrey y SUTTON, Robert I., "The Knowing Doing Gap", Harvard Business School Press, USA, 2000.

PISKÓTI, István y NAGY, Szabolcs, "A new customer satisfaction management model", en *Economics & Management*, vol. 14, 2009, pp. 483-490, obtenido el 7 de marzo de 2010 desde la base de datos de EBSCOhost.

PORTER, Michael, *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Grupo Editorial Patria, México, 2007.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, *Administración*, Pearson Prentice Hall, México, 2010.

ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, Pearson Prentice Hall, México, 2004.

ROVIRA, Javier, "Consumering: cambiar o seguir sufriendo, usted elige", ESIC, España, 2009.

SCHULTZ, Don, *Comunicaciones de marketing integradas, cómo lograr una ventaja competitiva*, Granica, Buenos Aires, 2007.

SIMON, Daniel H. *et al.*, "Employee attitudes, customer satisfaction, and sales performance", en *Managerial and Decisions Economics*, vol. 30, 2009, pp.27-41, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

SORIANA, "Misión", obtenido el 10 de abril de 2010 desde www1.soriana.com

STRONG, Carolyn A. y HARRIS, Lloyd C., "The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics", en *Journal of Strategic Marketing*, vol. 12, 2004, pp. 184-204, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

STRONG, Carolyn A., "Is Managerial Behavior a Key to Effective Customer Orientation?", en *Total Quality Management*, vol. 17, 2006, pp. 97-115, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

TAJEDDINI, Kayhan *et al.*, "Examining the effect of market orientation on innovativeness", en *Journal of Marketing Management*, vol. 22, 2006, pp. 529-551, obtenido el 14 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

TROUT, Jack, *El Poder de la simplicidad en los negocios*, McGraw Hill, México, 1998.

UGBORO, Isaiah O. y OBENG, Kofi, "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, en *Journal of Quality Management*, vol. 5, 2001, pp. 247-272, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

VALENZUELA, Leslier Maureen *et al.*, "Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de marketing. Revisión y análisis", en *Panorama Socioeconómico*, vol. 34, 2007, pp. 70-75, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

WAGENHEIM, Matt y ANDERSON, Stephen, "Theme park employee satisfaction and customer orientation", en *Managing Leisure*, vol. 13, 2008, pp. 242-257, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

WIESEKE, Jan *et al.*, "Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations", en *Market Lett*, vol.18, 2007, pp. 265-278, obtenido el 7 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

WILLIAMS, Michael R. y ATTAWAY, Jill S., "Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships", en *Journal of Selling & Sales Management*, vol. 16, 1996, pp. 33-52, obtenido el 6 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

ZEITHAML, Valarie A. *et al.*, *Marketing de servicios*, McGraw Hill, México, 2009.

ZHU, Zhen y NAKATA, Cheryl, "Reexamining the link between customer orientation and business performance: the role of information systems", en *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, 2007, obtenido el 14 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.

ZONDIROS, Dimitris *et al.*, "A simulation model for measuring customer satisfaction through employee satisfaction", en *American Institute of Physics*, vol. 2, 2007, pp. 1086-1089, obtenido el 14 de marzo de 2010, desde la base de datos de EBSCOhost.