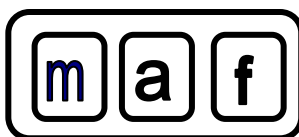


**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



*Fundada en 1995*



**“LA ESTRATEGIA DEL FOCO CENTRADO EN EL CLIENTE”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**ANGEL JAIME VARGAS SANCHEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MASTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

ABRIL DE 2016

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO : LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

SECRETARIA GENERAL INTERINA: DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS, MSc

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : MSc. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ

MSc. CARLOS ERNESTO LÓPEZ LAZO

MSc. JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO

ABRIL DE 2016

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	1
1.1 Creencias pasadas de enfocarse en el cliente. ....	1
1.2 Como distinguir al Cliente Interno y Externo. ....	3
1.3 El éxito de las empresas en aplicar la estrategia. ....	4
1.4 Percepción errada de enfocarse en el cliente.....	6
1.5 El foco centrado en el cliente. ....	8
1.6 La travesía del foco centrado en el cliente. ....	10
1.7 El premio de enfocarse verdaderamente en el cliente. ....	14
CAPÍTULO II: EL FOCO CENTRADO EN EL CLIENTE, COMO CREACIÓN DE VALOR. ....	15
2.1 Enfoque estratégico y la creación de valor para los clientes. ....	15
2.2 Características distintivas de las empresas centradas en el cliente.....	16
2.3 Impacto que tiene la tecnología, en la investigación del cliente. ....	19
2.4 Destrucción de valor para el cliente. ....	21
2.5 Como generar valor, a partir de una insatisfacción del servicio al cliente. ....	23
2.6 Incremento de la cuota de mercado y las ventas, enfocándose en el cliente. ....	23
CAPÍTULO III: COMO IMPULSAR LA ESTRATEGIA DEL FOCO EN EL CLIENTE. ....	24
3.1 ¿Qué debe hacer el principal ejecutivo al impulsar la estrategia?.....	24
3.2 Empresas que verdaderamente se enfocan en el cliente.....	26
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	29
Referencias Bibliográficas.....	
Notas .....	

## INTRODUCCIÓN

En todo el mundo en cualquier tipo de negocio, si dispone de recursos tangibles como intangibles, debe tomarse en cuenta al cliente, tener una estrategia y un líder que le permita ejecutarla y crear valor. Dependiendo de la naturaleza de las operaciones, dará a terceros aquellas partes de la operación para mejorar su efectividad. Se debe de contar con tecnología, ya que facilita la comercialización de los bienes y servicios y la obtención de clientes. Hoy en día, el desarrollo, hace que los mercados cambien impactando en las empresas. En virtud, que nuevos líderes, con ideas innovadoras revolucionan los esquemas tradicionales de operar en una organización.

En este trabajo, se enmarca una de las estrategias importantes que trasciende fronteras en las organizaciones y es “El foco centrado en el cliente,” importando, la lealtad, tomando en cuenta que el contacto directo, lo tiene el personal de la empresa, convirtiéndose, este último en una pieza valiosa para impulsar una estrategia.

Enfocarse en el cliente, es llevarlo de la mano en el negocio, ya que si está satisfecho genera rentabilidad; pero engañándolo, hace que una compañía a largo plazo, le ocasione pérdidas. Hay compañías que han tenido éxito, pero las que logran verdaderamente, obtienen un premio extraordinario, tal como alta rentabilidad financiera, lealtad, crecimiento sostenible y creación de valor.

Finalmente, es importante tomar en cuenta los aspectos que deben de evaluar y considerar los altos ejecutivos, al impulsar la estrategia del foco centrada en el cliente. Hay entidades que alinean a su personal a la estrategia y les permite ser un ejemplo en el negocio.

En El Salvador, hay empresas que se enfrentan, con cambios significativos en el consumidor, ya sea por su situación social o económica, compiten con empresas que ofrecen similares bienes o servicios y es aquí, donde se ve la necesidad, de enfocarse con sus clientes, para poder mantenerse en el mercado.

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES.**

Hay diversos aspectos en el entorno de este tema, las empresas normalmente su objetivo en general es: obtener ganancias, a costa de cualquier precio indistintamente cual sea, los accionistas, gerentes y mandos medios, se enfocan en esto; sin saber que temporalmente tendrá éxito, pero; para mantenerse en el tiempo es necesario tomar diversas estrategias de negocio. En el presente trabajo se desarrollara el tema: la estrategia del foco centrado en el cliente, iniciando con los aspectos generales.

### **1.1 Creencias pasadas de enfocarse en el cliente.**

Las empresas, en el pasado, invertían grandes cantidades de dinero en activos físicos, siguiendo la creencia que era necesario para generar riqueza; sin embargo, a lo largo terminan en costos hundidos (tiempo, dinero y otros recursos, que ya se han gastado, en una inversión, o en algún otro esfuerzo y lo más probable es que no se pueden recuperar.) Trasladándolo al cliente o sacrificando su capital humano, obteniendo pérdidas; se sabe, que lo que verdaderamente hace valiosa una empresa son sus intangibles ya que estos activos generan mucho valor.

Los años de experiencia de una persona en una organización, son muy importantes, tal es el caso de la Industria de la Aviación, donde un piloto entre más horas de vuelo tiene y su edad oscila entre los cuarenta y setenta años, se vuelve más valioso, ya que le permite entrenar con sus conocimientos y experiencia a la nuevas generaciones en la búsqueda de la seguridad aérea.

Por el contrario en el sector comercio y servicios, contar con gente con años de experiencia puede ser desastroso, ya que por lo general se resisten al cambio y burocratizan los procesos; sin embargo, es muy importante invertir en aquellos empleados proactivos y enfocarlo en el servicio al cliente, de tal forma que todos y cada uno, sin distinción de cargo y categorías, estén alineados con la estrategia principal de la empresa.

Ford H. (como se citó en Wise T.1999), En el caso de la General Motors, (compañía norteamericana) quienes basaron su filosofía y política, en los principios de Frederick Taylor, <sup>1</sup>Hasta el punto que en la industria automotriz norteamericana, algunos aseguran que parte de sus males, reside en que el fantasma del escritor, continúa caminando por las empresas e influyendo sobre sus ejecutivos. Dice además, que es posible que uno de los discípulos, haya sido Henry Ford. Su ignorancia premeditada acerca de las expectativas y necesidades del cliente lo hizo llegar a tal punto que un día, al hacer referencia a la libertad de los clientes para elegir el

producto que más convenía, dijo: “Ustedes pueden elegir el color de su nuevo automóvil siempre que sea negro” era tan egocéntrico que se decía así mismo y públicamente, “Y quiénes son los clientes para decirme de que color debo pintar los vehículos” (p.26).

La industria automotriz se enfocaba, en el enriquecimiento del dueño sin importarle absolutamente, si no satisfacía las necesidades y expectativas que tenían sus compradores de autos. Hoy en día, eso ha cambiado ya que el éxito de la industria automotriz es tal, que supera inclusive las expectativas del cliente. Hay compañías que producen auto exclusivo para clientes exigentes que están dispuestos a pagar sus gustos y preferencias.

El empleado en una empresa, es vital, la conducta, lealtad, el talento, y conocimientos trasciende fronteras, mediante la excelencia en la satisfacción del servicio al cliente externo, ello le permite a la organización, un crecimiento económico, alza en los ingresos, mejora de las finanzas en forma rentable y sostenible, generando así, valor para el capital y para el cliente.

En la actualidad, es sumamente necesario que la gerencia de Recursos Humanos, personas o gerentes responsables de la contratación del personal, evalúen y hagan la selección con éxito, ya que en una compañía, es el responsable de que funcione más aún, si en todo momento, son los responsables del contacto físico o no, con el cliente; no se debe basar juicios en tan solo la experiencia, se debe ver aptitudes y actitudes hacia los demás ya que los clientes exigirán productos innovadores de alta calidad y un nivel de atención que supere las expectativas; si se logra esto, se podrá competir al mejorar las ventas e ingresos, por ende, las ganancias ya que mediante la generación de valor se tendrá mejores frutos.

En la cultura organizacional, los cambios de actitud no se pueden forzar; a los empleados, solo se les puede motivar y proveer de incentivos personales y profesionales. Debe de invertirse en estos aspectos, para que brinden un mejor servicio en combinación y a satisfacción del cliente externo, en la búsqueda de creación de valor.

Es importante además, alinear a los empleados en torno a las necesidades de ellos y de la empresa, es tratarlos como clientes externos, generando una reacción propositiva; de esta forma se puede lograr cooperación, evitando que, no solo vean la parte financiera y de compensaciones, sino, que se desenvuelvan dando soluciones, excelente trato al consumidor del bien o servicio y

que al implementarse una estrategia; la organización cuente con los elementos adecuados, y sea fácil para un nuevo miembro adoptarla e incorporarse en la misma.

## 1.2 Como distinguir al Cliente Interno y Externo.

Para comprensión de alguna terminología en relación al tema, es necesario distinguir concepto de cliente interno y externo, estas dos distinciones están siendo utilizadas en los textos de calidad total del servicio; entre otros.

Para By Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman,(2000) han definido al cliente como: “*Cientes internos*, es decir los empleados de la empresa que dependen de la producción de otros empleados. Por ejemplo: un maquinista que hace perforaciones y luego las pasa al soldador quien a la vez, lo tiene como cliente. *Cliente externo*, personas o empresas que compran el producto o servicio”. (p.277).

Es decir, el externo hace posible que ingrese dinero a las cuentas de la empresa generando utilidades, con el cual se pagan: planillas, servicios básicos, inversiones, impuestos y otros. Estos son los principales generadores de valor, la empresa, debe seguir estrategias que le permitan atraerlos, deleitarlos y enfocarse en ellos, para tener buenos resultados. En el caso del sector comercio o servicios, los internos, son todos los que tienen contacto directo con el comprador, dentro de una organización realizan diversas actividades laborales, generalmente se ubican dentro del área de servicio y operativa. Son importantes, porque generan valor a través de su trabajo, para quien demanda los bienes o servicios.

Para acceder a los márgenes de beneficios derivados de la aplicación de estrategias, será necesario hacer otras inversiones en tiempo, ingenio y mucha energía y creatividad en el capital humano, para que garantice ejemplarmente los servicios. Muchas empresas se dan cuenta tarde de la importancia que tiene este intangible, que es el que permite la continuidad del negocio y deben estar en la misma sintonía para con la estrategia, y los objetivos organizacionales.

La implementación de la estrategia del foco centrado en el cliente, requiere de planes de acción, donde se describan las funciones que cada miembro debe realizar, los gerentes deben estar conscientes y contar con el conocimiento necesario para implementar la estrategia, ya que de no controlar la calidad del servicio puede tomarlos por sorpresa y llevarlos al fracaso.

Tal como lo describe Wise T (1999), los programas de calidad total estarán condenados al fracaso por la falta de una fuerza integradora. Para que exista y funcione, esa real fuerza integradora debe ocurrir una verdadera revolución en las formas de organizar las empresas. Deben desaparecer los organigramas, debe darse prioridad a la autoridad del conocimiento, sobre la autoridad de los títulos. Debe desaparecer la separación entre los entes “cuadro” y “línea” para que todo funciones como línea, y debería eliminarse la gerencia media. Por otra parte, si no se integran todos los elementos humanos, no se puede hablar de “calidad total”, o “servicios al cliente” ya que se estaría viendo el tema aisladamente y no se lograrían recuperar las inversiones hechas al respecto, por ello es necesario tomar conciencia para enfocarse adecuadamente y lograr rendimientos y utilidades del negocio en marcha (p.82).

En otras palabras debe seguirse una regla simple, ejercer un liderazgo donde se adopte y ejecute la estrategia hacia los clientes de forma apasionada y con bases bien fundamentadas, haciendo las cosas mejor que la competencia, con productos de calidad y dándole autonomía a los empleados y que puedan brindar un mejor servicio alineados con la estrategia.

Para generar valor y ganar, se debe eliminar los costos de falta de calidad y contar con precios competitivos, haciendo una proporción adecuada de los recursos destinados a salarios a nivel organizacional, que vaya acorde con las necesidades y no recetarse salarios altísimos tal es el caso de altos ejecutivos de empresas y del gobierno, que van en desproporción al resto de elementos que conforman la organización.

### **1.3 El éxito de las empresas en aplicar la estrategia.**

Las empresas con éxito, aplican adecuados procedimientos de selección de personal basados en premisas de que, emplear a una persona equivale a asociarse con alguien, para llevar adelante un importante proyecto.

Una característica esencial, de las empresas que brindan altos niveles de satisfacción, es que sus planes de trabajo y programas de desarrollo permanentes, son intensos y están dirigidos a todos los niveles de la organización, brindan una atención excelente, significa que todas las personas, que realizan actividades enfocadas al cliente las llevaran a cabo al momento de la verdad, donde están frente a frente físicamente o electrónicamente con el demandante de los bienes y servicios. Recordemos que las tecnologías de información hacen posible tener una base de datos virtual que permite controlar la interacción con el cliente.



Para tener notoriedad en la atención, se requiere de cambios sustanciales en los gerentes, y los empleados en general, se hacen evaluaciones del desempeño de cada miembro, para verificar si hay errores y corregirlos de modo que el cliente este satisfecho.

La empresas en el afán de ganarse la voluntad de los clientes externos, debe valorar al equipo humano que conforma la organización, liberándolo de métodos de supresión y de autoritarismo, buscan la valentía de ser diferentes, la simplicidad, modestia y determinación, cambios e innovación. Mantienen planes continuos de capacitación y cuando la estrategia está bien avanzada, los resultados operativos comienzan a reflejar nuevas actitudes de reconocimiento por parte del cliente en la adquisición de los bienes y servicios, que a la vez recomiendan más compras a sus amigos y colegas. Impulsar la estrategia, es elemental, y debe de hacerse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Reuniones de seguimiento concentradas en situaciones reales de servicio, tanto positivas como negativas obtenidas en el momento de la verdad y en contacto con el cliente. Esto, le permite fortalecerse al corregir los errores y maximizar sus retribuciones para la compañía y el cliente a la vez.
- Reuniones con el responsable del área operativa para ver la marcha del programa señalando los aspectos positivos y logros obtenidos, ya sea en participación de mercado incremento en ventas y por ende de utilidades.
- Reuniones de todo el personal y supervisores, para hacer hincapié y renovar el compromiso que hay de todos para con la estrategia.
- Publicaciones con el personal, y los clientes para hacer ver los logros obtenidos como resultado de los errores cometido y las correcciones a los mismos para mejorar el servicio y obtener mejores resultados.
- Una reunión anual con el protagonista del servicio, según la opinión del cliente que se hayan identificado por encuestas e investigaciones, esto es con la finalidad de auto motivarlos y motivar al resto del equipo a redoblar esfuerzos en satisfacer las necesidades de los compradores

#### 1.4 Percepción errada de enfocarse en el cliente.

El principal ejecutivo, debe tener percepción, claridad e información suficiente, para desarrollar una estrategia dentro de una organización. Para ello es sumamente necesario hacer una evaluación del clima organizacional, desde el empleado de menor responsabilidad hasta los altos ejecutivos, ya que; se pueden tomar malas decisiones estratégicas al querer enfocarse en el cliente; tal es el caso de compañías que se mencionan en el siguiente apartado.

Wise T. (1999) menciona ejemplos de compañías como la *National Westminster Bank*<sup>2</sup> que en el afán de aumentar los niveles de satisfacción del cliente y dar un buen servicio, este banco de Inglaterra, implemento en algunas de sus sucursales una política de “Estándar de cortesía” Por ejemplo los empleados en cada operación le llamaban dos veces por su nombre al cliente; el responsable del programa le pareció una buena idea; en las sucursales ejemplo, de acuerdo a una encuesta, ya la aplicaban en un 26% dicha frase de cortesía, el resultado de querer impulsar la táctica imponiéndola a los empleados, el porcentaje de aplicación bajo a un 20% después de un año de su implementación; por ello, tuvieron que cambiar la política y buscar otras tácticas, incluyendo a todo el equipo para impulsarlas ya que fue impráctica la medida. (p.175)

Existen una cantidad de formas de caer en errores, que llevan al fracaso, en la percepción de las estrategias enfocadas en el clientes, en busca de satisfacer sus necesidades, y crear valor. Dentro de estos errores se pueden citar:

La experiencia es importante, dependiendo de la clase de negocio, por ejemplo: en el sector de la Aviación, entre más horas de vuelo y años de servicio tenga un piloto, mayor será el conocimiento que trasmite al interior, así como al exterior de la Organización de la industria. Así mismo, el personal en muchas ocasiones se vuelven tan especializados que son requeridos por otras entidades tales como la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), quienes mediante convenios con los países miembros, retoman este conocimiento y experiencia para poder llevarlo a las demás Autoridades de Aviación de los distintos países, tomando en consideración cada experiencia buena o mala para corregir y

ser mejor en cuanto a la seguridad aérea y cumpliendo la regulaciones legales y técnicas establecida por las entidades Internacionales.

Es diferente, cuando se hace referencia a las empresas comerciales y de otras clases de servicio; hoy en día, se requiere de formación académica, pero particularmente se busca simpatía en el personal que se contrata para la atención al cliente y se entrena profesionalmente en el conocimiento del negocio. Por lo general; es gente mucho más joven, para que no se resistan a los cambios organizacionales, al momento de ejecutar una estrategia. Por el contrario; contar con gente adulta, genera costos, ya que en general hay resistencia al cambio y tiene un impacto negativo. Es por ello que en el sector comercio y servicios, cuanto más tiempo se está en una actividad, y cuanta más experiencia se haya adquirido, menos probabilidades existen de presumir que se sabe lo que piensan y necesitan los clientes.

Otra mala práctica se da, cuando el ejecutivo se confía demasiado, y no cuenta con un plan de competitividad y crecimiento, en el servicio pero; muchos, aspiran obtener beneficio solo enfocándose en el servicio al cliente.

Las organizaciones con éxito invierten en tener una buena estrategia y satisfacer necesidades, mediante una recolección de información, análisis sobre lo que en verdad un cliente pueda demandar. Además, enfocan paralelamente en tener un plan de competitividad que le permita a la empresa saber cuál es su debilidad, su competencia, calidad de los servicios o productos que ofrece y, competir en el mercado con otras de similar naturaleza y de esta forma evitar, un efecto negativo colateral por no ver de forma integral las estrategias de negocio.

Cuando se implementa una estrategia, debe haber una buena comunicación y una evaluación de personal para saber cómo se encuentra el clima organizacional. Muchos gerentes, les cuesta comprender esta realidad y no se dan cuenta que por no prestarle la debida atención al entorno y la comunicación a nivel organizacional, toman malas decisiones.

Cuando se ejecuta un programa de foco centrado en el cliente, debe haber objetivos bien definidos y claridad en las reuniones con los equipos de trabajo, y el personal, de modo que; no haya malas interpretaciones que afecten el fin que se persigue al implementar una

estrategia de negocio. Por otra parte no realizar evaluaciones permanentes, equivale a desconocer las motivaciones, frustraciones, alegrías, sinsabores en general, y los sentimientos de los clientes que les permitan mantener márgenes de rentabilidad a los empresarios.

Hacer reconocimientos y anuncios en las empresas, es otra forma errada de enfocarse en el cliente, ya que se premia a una persona en particular y cuando se habla de estrategia, debe haber un plan de incentivos para todo el personal, quienes brindan beneficios individuales, subestiman la capacidad del equipo, ya que en muchas ocasiones unos hacen el trabajo y otros disfrutan de los beneficios.

Por otra parte, contar con políticas y manuales de procedimientos, que entre más gruesos son, quienes se responsabiliza del programa cree; que es de mayor importancia, sin embargo; esto lo hace tan burocrático y restrictivo que no permite que el personal de atención al cliente piense y pierda su autonomía y todos los puntos de contacto con el cliente, los ejecuta según las reglas.

Wise T. (1999) manifiesta, que: “El resultado que se obtiene, es, *Un paro cardíaco a la creatividad y los momentos innovadores que hacen posible el éxito de una estrategia enfocada en el cliente*”. Otro error, es el cultural es difícil cambiar esto ya que es organizacional. En muchos casos, los rumores que forman parte del activo intangible de cada organización, esto afecta al momento de ejecutarse una estrategia, este tipo de comunicación transmite miedos, amenazas, preámbulo de catástrofes, malas noticias, y otros. Esto contamina las mentes y es un sabotaje a la estrategia, en tal sentido; debe prestársele mucha atención para tener éxito y maximizar los servicios. (pp.182-183)

### **1.5 El foco centrado en el cliente.**

Una vez considerados los aspectos generales, se articula el foco centrado en el cliente, desde el punto de marketing, siendo la tecnología de información una base para investigar de forma granular sobre él, sin ser visto por los competidores, aprendiendo mucho sobre su conducta pasada presente o futura.

En la actualidad, para una organización, es elemental la lealtad del cliente tanto interno como externo, tomando en cuenta que el contacto directo, lo tiene el personal, de la

empresa, convirtiéndose este último en una pieza valiosa para impulsar una estrategia; es llevarlo de la mano en el negocio, ya que si está satisfecho genera rentabilidad; pero enfocarse, para engañarlo, hace que una compañía a largo plazo no genere rentabilidad si no que le ocasione pérdida de valor.

Gulati R. y Olroyd J. (2005) afirman que: “ La travesía hacia el foco en el cliente toma años más que meses, pero hay recompensas a lo largo del camino, y para las organizaciones que logran todo el recorrido el premio es extraordinario”.(p. 79).

En la investigación realizada por los autores antes mencionados, ejemplifican dos empresas que han efectuado el análisis e implementado la estrategia, estas son: Continental Airlines, Royal Bank of Canadá (RBC), para el caso se describen sus experiencias a continuación.

**Para Continental Airlines<sup>3</sup>**, la travesía, demoró más de cuatro años. Uno de sus primeros hallazgos fue un desorden en el servicio que le estaba costando millones de dólares. La organización descubrió que el agente de abordaje ofrecía compensación en forma arbitraria y que de algún modo los clientes de más bajo valor recibían, en promedio la mayor compensación.

Peor aún, algunos pasajeros hallaban formas de recibir el doble. ¿Cómo sucedía esto? Un cliente que era rechazado en un vuelo podría aproximarse primero a un agente de abordaje, recoger un comprobante para un vuelo gratis y diez minutos más tarde telefonar a la aerolínea para conseguir otro, de tal manera que la compañía lo beneficiaba doble.

**Para Royal Bank of Canadá (RBC)<sup>4</sup>**, la búsqueda del foco en el cliente comenzó cuando descubrió, que sabía mucho menos de lo que pensaba respecto de las necesidades de los clientes.

RBC, estaba invirtiendo mucho dinero en nuevas sucursales, instaló más cajeros automáticos, agregó acceso en línea, amplió horas de servicio tan convenientes como le fuera posible, suponiendo que ello atraería nuevos clientes y aumentaría la lealtad.

Para su sorpresa una encuesta realizada a más de dos mil clientes actuales y potenciales, reveló que a la hora de seleccionar un banco, los clientes le otorgan poca importancia a la conveniencia. En vez de ello, lo que los clientes buscaban era un

banco que se preocupara visiblemente de ellos, que valorase sus negocios y que los reconociera como la misma persona.

Con este conocimiento bajo el brazo, la empresa se fijó como meta gestionar de manera sistemática a todos sus clientes en cada uno de los millones de puntos en que entran en contacto con el cliente. Uno de los resultados entre el 2000 y 2004 fue duplicar el porcentaje de clientes de 35% a 70% que adquieren paquetes de productos y servicios que son altamente rentables.

Estas dos organizaciones, tienen un aumento de clientes y consecuentemente una alta rentabilidad y mejora significativa generación de valor. Dentro de los conceptos que adoptan las empresas centradas en el cliente están: primero, saben que solo encontrarán el objetivo enfocándose en todo lo que hay que aprender, creando un cuadro completo de cada necesidad pasada presente y futura de cada cliente, segundo, saben que este proceso de recopilar información es inútil si los empleados no pueden o no quieren compartir lo que han aprendido sobre el consumidor de los bienes y servicios.

### **1.6 La travesía del foco centrado en el cliente.**

Para comprender un poco más lo que una empresa debe hacer, al momento de impulsar la estrategia, se describe en el cuadro número uno, las cuatro etapas que deben realizarse en aplicación del foco centrado en el cliente.

En este apartado, se describe el ese recorrido que debe hacer las empresas para desarrollar e implementar la estrategia y puede durar de tres a seis años dependiendo de lo complejidad y de la estructura organizativa y la naturaleza de su operación. Influyendo también, la cantidad de establecimientos dentro del mercado, ya que su tamaño es importante, de ello depende el número de empleados que tenga.

Es elemental trabajar en forma integrada e interrelacionada y coordinada con los equipos de trabajo, dentro de toda la estructura organizativa de una empresa, sin excepción alguna, donde participan los accionistas, altos ejecutivos, personal operativo, así como administrativo, con el fin que todos los elementos se concentren en la estrategia y formen parte de ella, en todo su proceso hasta lograr implementarla completamente y garantizar su aplicación y cumplimiento.

Por otra parte, el personal de la compañía debe preocuparse por comprender la travesía, y puntualizar los objetivos organizacionales, las exigencias de coordinación de equipos, así como la ubicación de liderazgo corporativo en el desarrollo y ejecución de la estrategia.

**Tabla N. 1. Etapas para impulsar la estrategia.**

<b>ETAPAS</b>	<b>ETAPA 1 COORDINACION COMUNAL</b>	<b>ETAPA 2 COORDINACION SERIAL</b>	<b>ETAPA 3 COORDINACION SIMBIOTICA</b>	<b>ETAPA 4 COORDINACION INTEGRAL</b>
<b>OBJETIVOS</b>				
<b>OBJETIVO ORGANIZACIONAL PRIMARIO</b>	Recopilación de información	Obtener conocimiento sobre el cliente a partir de su conducta en el pasado	Desarrollar un entendimiento de una probable conducta futura	Respuesta en tiempo real sobre las necesidades del cliente
<b>EXIGENCIA DE COORDINACION</b>	Coordinación comunal entre el dueño neutral de la información y las fuentes de información sobre el cliente	Coordinación Serial entre un recopilador neutral de la información expertos en análisis y las funciones en la primera línea.	Coordinación simbiótica entre el recopilador neutral de la información expertos en análisis y las funciones en la primera línea	Coordinación integral entre todos los empleados de la empresa atravesando fronteras divisionales geográficas u otras
<b>UBICACIÓN DE LIDERAZGO</b>	Líderes de la estrategia corporativa y tecnología de la información	Líderes de la estrategia corporativa, la entidad neutra que recibe la información (Como T.I.) expertos en análisis y marketing	Líderes corporativos y gerentes de segmentos de clientes y/o pivotes que mueven la información de manera vertical u horizontal dentro de la organización	Líderes corporativos, e integradores que cruzan los negocios de la empresa

Fuente: Ranjay Gulati y James b. Olroyd, abril del 2005 (p.77).

En la tabla anterior, puntualiza los aspectos a tomar en cuenta en cada una de las etapas de la travesía al enfocarse en el cliente, y se describe a continuación:

**1) Coordinación Comunal**, esta es una etapa donde la misión principal, es la de crear un depósito centralizado de información sobre el cliente, reuniendo y estandarizando la información de todos los puntos de encuentro, de la naturaleza de las operaciones de la industria o negocio. Esto implica reunir, estandarizar y organizar la información con la coordinación de toda la infraestructura a nivel organizacional. Las unidades organizacionales no necesitan estar conectadas entre sí ya que cada grupo contribuye individualmente al fondo comunal y después lo utiliza a medida que lo necesite.

Gulati R.y Olroyd J. (2005).manifiestan que: “El concepto de información comunal es relativamente simple, pero requiere de una inversión sustancial, tanto en tiempo como en tecnología, para que sea útil. Por supuesto que existe un desafío de superar los obstáculos políticos, ya que la gente se suele resistir a compartir información. La necesidad de captar información a nivel más granular, es la razón por la que este proceso requiere de tanto tiempo. De acuerdo a los estudios realizados por el autor en mención, la base de datos de Continental incluye datos tan finos de detalle como la preferencia de asiento, método para hacer las reservas, cuantas veces le han perdido su maleta, las veces que se han atrasado sus vuelos. Para Harrah’s Entertainment<sup>5</sup> duró más de seis años recopilar esta la información, en Continental demoro más de cuatro años (p.75).

¿Qué logran las empresas mediante esta etapa?: primero, los empleados de las unidades saben que sus clientes son activos compartidos y valiosos para otras unidades. Segundo, el depósito central de información del cliente sirve de base para las siguientes unidades.

**2) Coordinación Serial**, la coordinación se vuelve más compleja, la recopilación de datos en la primera etapa pasan a expertos en análisis de marketing, ellos analizan la información basándose en sus conocimientos sobre mercados locales.

La coordinación serial no es espontánea y está llena de obstáculos. Una de las barreras más importantes puede ser la falta de confianza entre el grupo que recopila la información, los que



hacen el análisis, quienes manejan la información y aquellos que la tiene que aplicar. La mejor manera de superar estos obstáculos y de construir confianza es mostrar éxitos tempranos.

En su artículo, Gulati R. y Olroyd J. (2005) ponen de ejemplo, a Continental Airlines tenía 34 a 40 bases de datos hoy en día maneja dos bases de datos, una para modelos y análisis de clientes y otra para datos operacionales. Otro ejemplo es RBC, el equipo de análisis en lugar de recibir listas de 300 nombres de clientes solo recibía 20, esto les trajo duda y desconfianza, sin embargo, reconocieron que las nuevas listas producían tasa de respuestas mucho mejores, generando más confianza en los equipos de análisis. y que “ El Vicepresidente Senior de Harrah’s recuerda haber dicho a su CEO, *“Siento que construimos un F-16 y que tenemos pilotos de bimotores para volarlos, y lo que más me preocupa es que sin querer, lo van a estrellar y quemar o, lo que es peor, que van a activar un misil y derrumbar un avión amigo”*(p.78).

Lo que implica que la etapa de coordinación serial suele revelar brechas críticas en las habilidades de los empleados, ya que los conocimientos son muy variados; por ejemplo los que tienen destreza estadística carecen de inteligencia para los negocios, los que tienen conocimientos operacionales no se sienten cómodos analizando datos.

**3) Coordinación Simbiótica**, en la coordinación simbiótica, se requiere girar el foco desde el análisis de interacciones pasadas del cliente, medir los resultados y usar una retroalimentación de las primeras dos etapas, para aprender cuales son las alternativas con el mayor impacto sobre la conducta del cliente y aplicarlas.

La coordinación simbiótica requiere de la interacción de la gente en distintas unidades sin relación directa y formal, interactúa de forma sistemática y espontánea, es un dar y recibir; la idea es fomentar una cultura de probar y aprender.

Gulati R. y Olroyd J. (2005) mencionan, un ejemplo muy bonito, y sencillo: En los grupos de trabajo de Continental Airlines, aquellos clientes que tuvieron inconvenientes a la hora de abordar el avión, ya sea por atrasos o falta de cupos, les fue enviada una recompensa (boletos, noche en hotel u otra) o una simple carta de disculpas, y el resultado de este experimento fue que al medir el patrón de compra posterior de esos clientes, resultó que la carta por si sola era tan efectiva como las recompensas más costosas, con esto se reafirma que el cliente es leal cuando es tratado con respeto, responsabilidad y disciplina(p.79).

**4) Coordinación Integral**, después de haber recopilado información sobre el cliente, haber analizado y obtener conocimiento sobre la conducta en el pasado, llega el momento de dar respuesta en tiempo real a las necesidades del cliente, mediante la coordinación integral.

Lo crucial y trascendental en esta etapa, es que induce a nivel organizacional los valores formales y la conducta diaria, empleando la estrategia del foco centrado en el cliente, en la que los empleados cuentan con autonomía y flexibilidad necesaria para concentrarse en el cliente casi en todos sus aspectos. Este, es un proceso continuo que necesita ser revitalizado constantemente.

Los autores, Gulati R. y Olroyd J. (2005) ponen de ejemplo a Royal Bank, donde se descubrió que algunos de los empleados de productos solo apoyaban en apariencia el enfoque de centrarse en el cliente, pero estaban socavando la estrategia principal enfocada en el cliente.

Como ya se mencionó anteriormente, los cambios de actitud no se pueden forzar a los empleados solo se les puede dar un empujón, presionarlos, convencerlos y proveerles incentivos. Uno de los ejemplos es, Harrah's invirtió \$40 millones en el 2004 para premiar a los empleados que según sus jefes habían entregado un sobresaliente servicio al cliente. Asimismo mostró la seriedad con que enfrentaba el foco centrado en el cliente al despedir a los que recalcitrantemente se seguían resistiendo (p.74).

Es de esta forma, como resulta de importante e interesante la estrategia del foco centrado en el cliente, satisfacer las necesidades hace que se obtenga mejores resultados haciendo más rico al accionista, y los empleados que adoptan la estrategia también reciben recompensas; claro, el que no se sujeta al cambio y socava la estrategia dentro de la organización al no someterse, su futuro en la organización es incierto y terminan por despedirlo.

Esto, debido a que no puede tenerse a un empleado que se le ha capacitado, se le ha motivado y se rehúsa a aplicar la estrategia, entonces está en contra corriente y no es bueno para la organización.

### **1.7 El premio de enfocarse verdaderamente en el cliente.**

Muchas compañías han tenido éxito, pero las empresas que logran enfocarse verdaderamente en el cliente obtienen un premio extraordinario, tal como alta rentabilidad financiera, lealtad, crecimiento sostenible y creación de valor.

**Bendapudi N.** y **Bendapudi V.** (2005), expresan que Empresas como *Quit Trip* (QT) y *Wawa*, Consideran a los empleados como su marca viviente, y dedican mucho tiempo y energía a capacitarlos y entrenarlos de modo que reflejen los valores básicos de la empresa hacia los clientes. *Quit Trip*, enfatiza en la contratación de personas humildes y “agradables,” de las que le gusta a la gente porque “eso no se compra y quienes lo poseen, se convierten en algo valioso para la empresa”. En *Wawa*, lo que hay que tener es pasión por el trabajo como por la vida. “El foco en los rasgos intrínsecos, en vez de experiencias laborales particulares permite a estas empresas contratar personas que atraerán genuinamente a las tiendas las cualidades apropiadas para el trabajo Muchas cadenas de tiendas de conveniencia se centran en la velocidad de las transacciones y altos volúmenes de venta., *Wawa* Y *QT*, han desarrollado la lealtad en los clientes mediante un sentimiento de comunidad” (p.98).

Estas dos compañías norteamericanas han seguido el ejemplo de otras grandes empresas que tienen la fortaleza de contar con personal idóneo y la simpatía que naturalmente tienen y que atraen genuinamente a los clientes al ser atendidos por ellos, generando una mutua conexión de servicio al momento de interactuar con los clientes en la adquisición de bienes y servicios que estas compañías ofrecen, dependiendo de la naturaleza del negocio.

## **CAPÍTULO II: EL FOCO CENTRADO EN EL CLIENTE, COMO CREACIÓN DE VALOR.**

Este, es un apartado muy fundamental ya que todas las compañías buscan un objetivo en particular, y es la creación de valor, el cual visto desde la estrategia aplicable al cliente, le brinda otra perspectiva de cómo obtener buenos resultados.

### **2.1 Enfoque estratégico y la creación de valor para los clientes.**

Las compañías al ejecutar la estrategia, deben valorar a los clientes ofreciéndoles productos y servicios de calidad, satisfaciendo sus necesidades. El concepto para un inversionista que compra acciones de una compañía económicamente sabe que, si obtiene utilidades y ganancias obtiene valor, para el dueño de una empresa incluye emociones, ya que puede ser un legado familiar que les ha llevado sacrificios para poder generar ganancias.

**Valor**, es un conjunto de elementos materiales e inmateriales y humanos que integran una empresa como un todo.

**Creación de valor**, el objetivo de toda gerencia hasta ahora ha sido la, maximización del beneficio; actualmente eso se transforma, en creación de valor, se mide considerando el costo y el beneficio. En el caso de un cliente, este lo ve reflejado dependiendo de su nivel de satisfacción que obtenga, de la empresa que logra mantenerlo como una persona leal a ella, ya que les gusta que los traten con respeto, con aprecio y que le cumplan todos sus gustos y preferencias.

La creación de valor, debe trascender de lo teórico a lo práctico, es la suma de las diferentes tácticas que toda organización debe implementar para hacer de su negocio un verdadero ejemplo y que genere los resultados esperados.

Para determinar el valor de una empresa, los analistas evalúan, a partir de la situación actual de una empresa el potencial de negocio y su capacidad para convertirlo en utilidades a futuro. Las fuentes de generación de valor son: Crecimiento del volumen del negocio, expectativas positivas, mejora del margen operativo y la buena utilización de los activos, estas son las que generan más utilidades y dividendos para el accionista. Es necesario complacer a los clientes, ya que de ellos depende los resultados ya sean en favor o en contra por tanto es necesario hacer énfasis en que sin ellos no hay ganancias.

El proceso de creación de valor para con los clientes es diferente de cómo se analiza con una empresa, ya que son otros componentes tales como: precio, tipo, calidad de producto o servicio, y por otra parte incluye, emociones, entre ellas están: forma en que es atendido, sentir que le son resueltos sus problemas. Se crea valor con un cliente con el componente emocional, cuando es tratado, de forma amable, respetuosa y amistosamente, esto es enfocarse con el cliente y por ende generar beneficios de forma mutua.

## **2.2 Características distintivas de las empresas centradas en el cliente.**

Las empresas, se esfuerzan por desarrollar una relación duradera con los clientes, prestando atención tanto en sus componentes funcionales, como emocionales, son conscientes que desarrollar esa relación lleva tiempo, sin embargo el éxito solo se logra haciendo altas inversiones en el recurso humano (sus clientes internos y externos), en el largo plazo le permite una generación de valor más allá de sus expectativas siempre y cuando se asegure de generar beneficio para sus clientes, tomando en cuenta lo siguiente:

- Buscan permanente esa oportunidad de contacto con los clientes, cuales son en su percepción, los determinantes de generación de valor y la forma de generar valor.
- Utilizan el concepto de valor del cliente para medir el potencial de su base de clientes y desarrollar acciones para incrementarlo.
- Cambian la forma de medición de resultados, concentrándose no solo en indicadores de corto plazo si no también en el resultado de mediano y largo plazo.
- Las empresas centradas en el cliente han aprendido a escuchar y atender a sus clientes. Buscan aprovechar todas las oportunidades en su relación, para comprender sus necesidades.

El cliente permanente va a evaluar tres cosas, una el precio, dos la calidad, del bien o servicio, según su propia escala de importancia relativa; depende de ello, va a tomar la decisión de si lo adquiere o no además; tercero, si está dispuesto a apagar cuando el bien o servicios es novedoso. Esto debe de investigarse en el contacto directo con los clientes, con la colaboración y participación de forma incondicional e indispensable del empleado.

Para hacer la evaluación de creación de valor, las empresas deben invertir miles y miles de dólares dependiendo del tamaño de la organización, tanto accionista como gerentes deben seguir un patrón de preguntas para poder obtener de primera mano la información de los clientes en la búsqueda de información y saber el impacto positivo o no en la generación de valor.

Por otra parte, hay una serie de preguntas que se deben hacer en relación a: Clientes objetivos, incorporación de nuevos, cuales se mantienen y como hacerlos crecer; ello le da información a la alta gerencia para la toma de decisiones sobre el futuro del negocio.

En la tabla que se muestra a continuación, se detalla la información que debe ser obtenida del cliente tomando en cuenta, si en verdad sabemos lo que tenemos que saber sobre él y como segmentarlo en una base de datos. Algunas veces se desconoce con que clientes se cuenta y como se seleccionan, si creamos valor de forma sostenible en el tiempo tanto para la compañía, como para el cliente.

**En tabla N. 2 Aspectos a considerar sobre clientes.**

<b>Identificación de clientes objetivos</b>	<b>Incorporación de nuevos clientes</b>	<b>Retención de Clientes</b>	<b>Hacer crecer nuestros Clientes</b>
¿Quiénes queremos que sean Nuestros clientes?	¿Cuál es el mejor canal para cada segmento?	¿Qué nivel de servicio quiere cada segmento de cliente?	¿Cuántos productos compra nuestro cliente promedio?
¿Qué segmentos son los más rentables?	¿Qué canales quieren nuestros Clientes utilizar? ¿Cuándo? y ¿Porque?	¿Cuál es la mejor forma de proveer servicios a cada segmento?	¿Cómo podemos inducir a nuestro cliente a comprar más productos?
Como utilizamos la relación con los clientes, para construir su mística	¿Cuál es el costo de adquisición por canal /segmento?	¿Cuál es el impacto del nivel de Servicio en la retención de clientes?	¿Cuántos clientes cambian su patrón de uso a lo largo del tiempo?
Cuanto gastamos en seleccionar nuestros clientes objetivo	¿Deberíamos estar más preocupados por retener nuestros clientes actuales, que por incorporar nuevos?	¿Cuánto cuesta el nivel de servicio por segmento? ¿Se justifica por el valor del cliente?	¿El portafolio de productos y servicios es el adecuado? ¿Cómo podemos obtener referencias directas por el cliente?
¿Cómo mejorar la llegada a los clientes objetivo?	¿Qué estrategia de canal es más efectiva?	¿Cómo se puede mejorar la retención de clientes?	

Fuente: Horacio L. Croxatto, Buenos Aires 2005(p.26).

No hay que permitir que el foco en el cliente se vuelva una comodidad, ya que esto genera ganancias, pero el componente vital está en satisfacer las necesidades y la clave es mantener la lealtad, y fidelidad a través del tiempo, de manera que no solo genere ganancias, sino, un crecimiento rentable y sostenible.” Hay muchas empresas que trasladan los costos de la mala gestión a sus consumidores, con mal servicio, productos de mala calidad y altos precios. Como resultado, provocan que el descontento de un cliente lo divulgue a otros clientes, hoy en día con las redes sociales esto es perjudicial para una organización ya que un cliente insatisfecho puede provocar pérdidas.

La mala reputación es conocida de una forma rápida, generando pérdida de valor para la empresa que gana la mala fama; por el contrario, las empresas enfocadas en el cliente logran éxito y buena reputación al maximizar al cliente, trasladándole parte del valor generado por la empresa y no engañarlos y restarles valor.

La estrategia no es mala, pero si se ejecuta mal, o la organización no está preparado para hacer que se obtenga buenos resultados, pueden traer altos costos que no se podrán recuperar. Las estadísticas demuestran que una buena estrategia no es suficiente, se necesita la destreza profesional y voluntad para impulsarla, ya que, puede ser muy buena pero si la organización no puede implementarla esta puede fracasar.

Las organizaciones enfocadas en la estrategia, exigen que todos los empleados tengan una clara comprensión de los Objetivos y de los métodos para llevarlo a cabo, definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia, determinación explícita de una visión de futuro, un balance de los activos intangibles, el desarrollo del personal, una evaluación de desempeño, que estén alineados con la estrategia y que puedan ejecutarla en su tarea diaria. Esto facilitara el desarrollo personal de cada elemento dentro de la empresa.

La condición más importante para obtener beneficios, es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la organización no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario. En este "proyecto de cambio", el foco está en la movilización, en el impulso para poner en marcha el proceso, una vez que la organización se moviliza, el foco pasa a la gobernabilidad. Este proceso define, demuestra y refuerza el nuevo valor cultural a la organización. Para enfocarse en el cliente debe comprenderse la estrategia, debe haber un liderazgo, y debe impulsarse y sacar lo mejor de la conducta de los empleados, siendo los empleados la piedra angular, ya que están en contacto constante y directo con el cliente.

### **2.3 Impacto que tiene la tecnología, en la investigación del cliente.**

El acercamiento a los clientes, no es tanto un asunto a resolver por los departamentos de tecnologías de información o de marketing, sino una travesía que tiene que realizar toda la organización, y son aspectos importantes para centrarse en el cliente.

La tecnología, permite obtener la información de todos los puntos de encuentro que tiene el cliente con la empresa, sin importar fronteras y conocer de forma muy granular los gustos y preferencias, de igual forma, permite conocer y predecir la conducta pasada, presente y futura, hacia productos o servicios. El marketing, facilita las transacciones entre el que adquiere los bienes o servicios y vendedor, gracias a que reconoce las necesidades, en cuanto a especificaciones del producto, sensibilidad al precio, puntos de compra, comunicaciones e información necesaria para que el cliente tome una decisión.

Adicionalmente, el marketing toma más importancia, debido a que el presupuesto de gasto por cliente es cada vez más escaso y sus opciones de compra son cada vez mayores. Se suma a esto, que el cliente, busca cada vez más productos que satisfagan sus necesidades individuales. La ventaja real que da la tecnología al marketing es, que ayuda a la empresa a enfocarse en el cliente. Y un cliente que percibe un producto o servicio, que es capaz de satisfacer su necesidad, es un cliente que tiene altas probabilidades de ser leal y no migrar de la empresa. Mantener un cliente, satisfecho lo convierte en un cliente valioso.

La tecnología en marketing, siempre tiene que ver con "el conocimiento y entendimiento del cliente". Primero, un conocimiento que a menudo no es visible para sus competidores, y entre más concentrada esta una empresa, sus competidores tardan en descubrir el juego. Segundo, los empleados cercanos al cliente, empiezan a sentirse intensamente con su rol enfocado en la investigación, producto de ello, la lealtad del capital humano aumenta, la rotación laboral disminuye. Tercero, el proceso de aprender profundamente de las necesidades y satisfacerlas, conduce al crecimiento y generación de buenos resultados.

Cuando se pone al mando a los empleados que interactúan cara a cara con el cliente, el beneficio es doble, por un lado las empresas expanden exponencialmente su conocimiento y se sienten involucradas a medida que aportan sus percepciones y energía, ellos, quieren ganar con el cliente y sienten un intenso orgullo al hacerlo. Uno de los pasos iniciales más importantes que una empresa debería tomar en cuenta, antes de embarcarse en la investigación y desarrollo del cliente, es medir y gestionar la rentabilidad. Los hallazgos de este análisis ayudan a segmentar mucho más eficazmente a sus clientes, y que la generación de valor sea mutuamente.



Tal como lo menciona Selden L. y Macmillan I. (2006) sostienen que: “Las nuevas inversiones en clientes, los mayores retornos de esos clientes y las mayores duraciones de esos retornos incrementan el valor de la empresa.” (p.48)

Así mismo, Gulati R. y Olroyd J. (2005) sostienen que: “Los empleados centrados en los productos se interesan por vender sus propias ofertas; los que se centran en el cliente son recompensados por maximizar el su valor para la organización como un todo.” (p.79)

Consecuentemente, maximizan la riqueza para el accionista de cualquier compañía que se diferencia de la competencia, al enfocarse, acercándose al cliente y tratarlo de forma personalizada, mantener su lealtad, y que sea considerado para la organización como una joya valiosa le producirá una buenas rentabilidad.

#### **2.4 Destrucción de valor para el cliente.**

No siempre se satisface las necesidades y no siempre se genera valor para el cliente, implementar mal la estrategia del foco en él cliente, es asegurar en el largo plazo una disminución significativa en la rentabilidad, por ende una pérdida de valor.

Las empresas han descubierto que los clientes confundidos y desinformados que a menudo toman decisiones de compra, pueden ser realmente muy rentables. Hay empresas en el mundo crean valor, *a costillas de los clientes*, mediante dos maneras: la primera, es una evolución del legítimo intento de crear valor entregando una gama de opciones a los clientes, la segunda emerge de la decisión igualmente legítima de cobrar comisiones de penalizaciones para cubrir los costos de desincentivar conductas indeseables. Pero; esto es sumamente peligroso ya que en un momento determinado, caen en la pendiente de destrucción de valor para el cliente. Esto puede observarse en los sectores de telefonía celular, bancarios y tarjeta de crédito en Estados Unidos, Latinoamérica y otros lugares del Mundo.

Algunas empresas implementan una estrategia de generación de ganancias a partir de extracción de valor del cliente. Para abordar el tema hablemos de dos sectores claves la a) telefonía celular y b) el sector bancario. En el sector de telefonía celular, los clientes de teléfonos celulares, generalmente deben escoger un rango de precios y minutos. Por ejemplo ofrecen varias docenas de opciones de precios, que van desde los planes más económicos con un número limitado de minutos, cada plan tiene sus propios descuentos y restricciones.

Aunque ésta pueda parecer una forma centrada en el cliente de ofrecer valor, estos portafolios de servicios, están diseñados para sacarle ventaja de la dificultad que tienen para predecir su uso, castigándolos por hablar poco tiempo. De hecho casi el 50% de la facturación de los carriers estadounidenses proviene de cobros en exceso o falta de uso.

En el sector bancario, cuando alguien abre una cuenta corriente le ofrecen múltiples opciones, dependiendo del saldo mínimo que ellos acuerdan para la cuenta, el banco paga una tasa de interés particular, puede eliminar o ajustar algunas comisiones; pero que ocurre cuando un cliente no conserva su saldo mínimo; paga varias penalizaciones y comisiones, Si el saldo sube mucho por sobre el mínimo, recibe un interés menor que el que habría ganado si hubiera escogido otro tipo de cuenta. Nuevamente la empresa gana y el cliente pierde. A medida que los bancos han descubierto el potencial de rentabilidad de las comisiones y penalizaciones, han ajustado gradualmente sus tácticas para sacar ventaja de sus clientes. La insatisfacción y los contratos para atar a los clientes, afecta la rentabilidad, en el corto, mediano y largo plazo.

McGovern G. y Moon Y. (2007) en su artículo mantiene que: “una de las proposiciones más influyentes en marketing es que la satisfacción del cliente genera lealtad, y la lealtad genera utilidades. ¿Entonces porque tantas empresas indignan a sus clientes amarrándolos con contratos, desangrándolos con comisiones, confundiéndolos con la letra chica o penalizándolos de alguna manera en su relación de negocios? Porque les conviene, lamentablemente.”

¿Son los clientes más rentables aquellos que tienen las mejores razones para estar insatisfechos con nosotros? Si la respuesta es positiva, la empresa está extrayendo valor de clientes que no sienten que están obteniendo un retorno justo y, en el proceso, se expone a varios riesgos. Pueden hablar mal de la empresa, en el peor de los casos, entablado demandas o desertando (p.50)

Ciertamente hay situaciones en las que es razonable que una empresa penalice a un cliente, por ejemplo, si el huésped de un hotel, destruye propiedad de este; la penalización existe para recuperar costos, protege el valor para otros clientes; sin embargo, cuando una empresa instituye una regla que si es violada no destruye valor ni para la firma ni para otros clientes, hacen que les cuesten entender y acatar las reglas, y de hecho les ayudan a violarlas.

Las empresas deberán analizar, si ayudan activamente a que los clientes tengan malas conductas rentables para ellos, tales como rebotar cheques, la devolución tardía de videos y excederse en la tarjeta de crédito y los límites de minutos de celular en el caso de las telefónicas.

Las empresas deben evaluar, si sus servicios generan valor o toman ventaja de la ignorancia de los clientes, o de su dificultad para escoger las opciones de bienes y servicios, que buscan los consumidores al momento de elegir.

Dependen de contratos para evitar que los clientes se vayan, tal como es el caso de las penalizaciones, algunas situaciones requieren de contratos, como la venta de una computadora, sin embargo, cuando los contratos solo son usados para evitar que los clientes rentables y mal atendidos se vayan, puede dañar tanto al cliente como al proveedor.

### **2.5 Como generar valor, a partir de una insatisfacción del servicio al cliente.**

McGovern G. y Moon Y. (2007) afirman: que la insatisfacción profunda del cliente se manifiesta en una incesante migración de clientes, convirtiéndose en destructora de valor y por consiguiente diversos sectores en Estados Unidos, gastan millones de millones en publicidad para captar nuevos clientes, por ejemplo el sector telefonía celular gasto en el 2005 \$ 6,000 millones en avisos publicitarios. La satisfacción del cliente y la lealtad genera utilidades y por consiguiente genera valor y ganancias para el accionista. Una empresa que ha generado valor es Virgin Mobile USA, del sector telefonía celular en Estados Unidos, entro en escena en el 2002. Todo parecía estar en contra de la empresa, es un sector saturado, alta penetración, tasa de ingresos en descensos y finalmente, contaba con poco reconocimiento de marca en Estados Unidos. ¿Qué estrategia enfocada en el cliente impulso? Una oferta simple “*Pagar por usar*” sin cobros escondidos, sin restricciones, sin contratos, y con tarifas claras y razonables. Con un presupuesto de \$50 millones, adquirió un millón de clientes en cinco trimestres, igualando el record del sector. Hoy Virgin Mobile USA, tiene casi cerca de cinco millones de abonados y una tasa de rotación de clientes muchísimo más baja que el promedio del sector (p.54).

### **2.6 Incremento de la cuota de mercado y las ventas, enfocándose en el cliente.**

Las empresas celebran y obtienen recompensas captando clientes y elevando el nivel de ventas. El principio es vender más y robar clientes a los competidores de forma masiva e indiscriminada, dando más importancia al volumen que al valor, a la cantidad que a la calidad, lo que ocasiona una pérdida de cartera, que provocara una mala reputación para el negocio, por ende, disminución de ingresos.

El reto no es captar a como sea, si no, adquirir los sabiamente conociendo ¿quién es? ¿Qué aporta? ¿Cuánto tiempo puede permanecer? y, ¿qué puede generar durante ese tiempo?

La facilidad de captación de clientes, no siempre tiene que ver con la rentabilidad, es decir, captar solo por incrementar la cuota de mercado y mejorar el nivel de ventas es una visión de corto plazo y no es generar valor, al contrario puede destruir valor y bajar la rentabilidad a largo plazo. Por ello lo mejor es seleccionar adecuadamente aquellos clientes que son valiosos para la compañía, y reactivar aquellos existentes, ya que esto, según estudios es hasta siete veces menos costoso que captar clientes nuevos.

Por tanto; enfocar bien en el cliente, y asegurarse de tener una verdadera cartera, permitirá obtener altos rendimientos y bajos costos en la captación. En tal sentido es básico asumir responsabilidades y definir con claridad la estrategia, y contar con un líder al mando e impulsarla a todos los niveles de organización.

### **CAPÍTULO III: COMO IMPULSAR LA ESTRATEGIA DEL FOCO EN EL CLIENTE.**

En el capítulo uno, se abordó la travesía que debe realizar toda organización y deben de cumplirse las diversas etapas: (Coordinación comunal, serial, simbiótica e integral), pero para ello, es sumamente necesario el papel a desempeñar por los altos ejecutivos al momento de ejecutar la estrategia del foco centrado en el cliente. Ya que deben ser los primeros en estar altamente convencidos que eso tendrá un resultado favorable para la empresa, generando un clima organizacional agradable para el resto de empleados.

#### **3.1 ¿Qué debe hacer el principal ejecutivo al impulsar la estrategia?**

- Girar la compañía hacia el cliente, mediante las tecnologías de información.
- La llave o acceso al cliente es importante, se puede tener una base muy grande pero la clave no es el volumen, es tener el cliente correcto.
- Articular espacios en nuevos segmentos de mercado y obtener buenos resultados al satisfacer necesidades del cliente a bajo costo.
- Hacer inversiones certeras ya sea en impulsar la estrategia o en los productos o servicios, de tal manera que genere buenos resultados y que estos resultados se reinviertan para generar mayor rentabilidad.

- Crear una estrategia centrada en el cliente adhesiva de tal manera que se obtenga un crecimiento sostenible.
- Para que un ejecutivo, tenga éxito al impulsar la estrategia debe evitar la estandarización de procedimientos operativos, generando confianza y fomentando la cultura del cambio organizacional, facilitando la química que debe generarse en los empleados al impulsar la estrategia.
- Con frecuencia la cultura de la organización refleja las creencias, los valores e incluso el estilo de su fundador. Aunque la cultura haya estado en la vanguardia cuando se fundó la empresa, ahora podría estar desactualizada y obsoleta requiriendo un gran esfuerzo por parte del ejecutivo para generar el cambio propositivo dentro de la organización.
- Los ejecutivos, suelen creer, que su grupo de subordinados directos constituyen un equipo, pero dar forma al trabajo colectivo valioso que se adapte al mix de habilidades del grupo es una tarea difícil. Equivale a salir en busca de un mercado después de que se ha diseñado el producto, en lugar de identificar primero que necesita el mercado y luego diseñar el producto.

En el caso de los jefes, cuando ocupan cargos altos, han logrado dominar una disciplina del liderazgo ejecutivo, basado en el principio de responsabilidad individual. Creen que es esencial, mantener el desempeño bajo control y suelen cosechar resultados con esa creencia, hoy en día lo mejor es tener un equipo de trabajo bien orientado y alineado a la estrategia.

El ejecutivo principal, debe de contar, con equipos de trabajo auténticos pero; las pruebas que definen si pueden alcanzar el desempeño, son tres: En primer lugar, el grupo debe poner su atención, en delinear productos de trabajo colectivo, de un valor explícito para la firma. En segundo lugar, sus miembros deben aprender a intercambiar y compartir la función de liderazgo. En tercer lugar, los integrantes deben ser mutuamente responsables de los resultados del grupo.

Para hacer funcional un grupo de trabajo, cada miembro debe tener claro los objetivos y hasta donde se quiere llegar, conocer los intereses de todos los participantes de la organización (personal, líderes y accionistas), siendo necesario hacer simulaciones de enlaces y contactos con el cliente para percibir su conducta hacia la compañía.

### **3.2 Empresas que verdaderamente se enfocan en el cliente.**

Como lo menciona, Wise T. (abril 1999) una empresa estadounidense llamada Nordstrom<sup>6</sup>, es altamente competitivo y continúa sacando ventaja en los Estados Unidos de América, sus ventas se han multiplicado en millones de dólares. Sus clientes además de leales son fanáticos que viajan miles y miles de kilómetros para hacer sus compras hasta el punto que algunos competidores maliciosamente dicen que la experiencia en el servicios causa adicción (p.193).

Esta empresa, cuando ingresa a un nuevo mercado en poco tiempo forma parte del primer o segundo lugar en ventas brutas e invariablemente el primer lugar en utilidades, sus competidores entran en pánico, cuando van abrir otra tienda en otra ciudad donde ellos operan. Muchos competidores reaccionan tratando de imitar sus tácticas, y su cultura de atención al cliente, de esta manera y sin que sus directivos se hayan fijado ese objetivo, esta empresa está modificando y cambiado la forma de operar de toda la industria.

Nordstrom, cadena de tiendas que a partir de su comienzo, en el oeste de Estados Unidos, ha tomado mejores mercados como el de los californianos, y ya está en la costa este. Esta empresa ha sido un ejemplo y ha sido estudiada por escritores, periodistas y analistas. Sus ejecutivos se niegan a conceder entrevistas a menos que se limiten a comentar sus futuros planes de expansión. La razón de esta política de perfil poco definido se debe a la explosión de artículos, reportajes y citas en conferencias que su formidable éxito ha llegado a crear en sus clientes expectativas de servicio futuros, resulta difícil de satisfacer.

Wise T. (abril 1999) menciona como ejemplo de empresas de éxito, pone de manifiesto que, cuando se le pregunta a Jim Nordstrom, el Presidente de la empresa, sobre cuál es el secreto de su éxito, responde con una sola palabra "liderazgo" esta cualidad, está presente en cada acción de servicio, y hace que sus clientes hablen constantemente del esfuerzo renovados que la empresa hace para poder satisfacerlos. Una política difícil de imitar con respecto a la devolución de productos que es. "Cero preguntas". Es decir puedes devolver lo que quieras y no te hacen preguntas te lo reponen o te lo devuelven y te cumplen (p.194).

El comportamiento de los vendedores de Nordstrom, es, comprender los objetivos de la estrategia, que le genera valor tanto a la compañía como a sus clientes. Los vendedores llevan un registro con detalles de fechas de sus cumpleaños y aniversario de sus clientes y de su familia.

Con esta información bajo el brazo, los vendedores les avisan sobre la llegada de productos nuevos o para sugerirles un regalo para un cumpleaños cercano, algunos días después de la compra, llaman o escriben a sus clientes para saber si los productos adquiridos les han satisfecho o no. La empresa, está dirigida por un comité ejecutivo integrado por: un Presidente, un vendedor, y dos clientes (Estos últimos de forma rotativa), un representante de sus proveedores y un miembro de la firma responsable de la creación y mantenimiento de su programa de calidad total del servicio al clientes. El presidente utiliza el 50% de su tiempo para visitar sucursales cliente y proveedores. Su objetivo es buscar nuevas tácticas de servicio.

En esta empresa, cumplen la política de rotación de personal, donde el contador, arquitecto, auditor limpiavidrios barredor y otros, tienen la obligación de dedicarse una semana por mes a la venta, para así poder asegurar que todos sus miembros conocen las necesidades demandas y expectativas de los clientes.

Otro factor importante es cuidar de quienes cuidan los clientes. Quienes son ellos los equipos de primera línea, que están directamente relacionados y se les debe de incentivar con el sistema de remuneraciones. Son ellos, quienes mantienen una carga emocional y estrés ya que no le es fácil pasar ocho horas del día sirviendo a distintos tipos de clientes.

El excepcional servicio al cliente, proviene principalmente como resultado de dos componentes principales. En primer lugar, su atención al detalle cuando se trata de la experiencia del cliente, y en segundo lugar, el nivel de autonomía que da a sus empleados. Su principal ejecutivo y dueño, Bruce Nordstrom, manifiesta: “Podemos contratar buenas personas y enseñarles a vender”, “pero no podemos contratar vendedores y enseñarles a ser buenos”. y la filosofía es “Contratar a la sonrisa, entrenar la habilidad”.

Una de las historias de atención al cliente, Fue el hecho que “Una mujer en Carolina del Norte había perdido el diamante de su anillo de boda, mientras estaba probándose ropa en una tienda de Nordstrom. Un trabajador de seguridad de la tienda, le preguntó qué estaba pasando, luego se unió a la búsqueda. Después de seguir con las manos vacías, el empleado pidió a dos trabajadores de mantenimiento unirse a la búsqueda; abrieron las bolsas de las aspiradoras de la tienda, y encontraron el brillante diamante el cual fue entregado a su dueña”. |

### 3.3 Ejemplo de empresas en El Salvador que se enfocan en el cliente.

En El Salvador, hay empresas enfocadas en el cliente, principalmente en el sector comercio. Es importante mencionar que no se pueden comparar con empresas multinacionales donde su regulación laboral y legal es diferente a la De El Salvador, sin embargo; su forma de trabajo y la estrategia de mantener productos de alta calidad y al gusto del consumidor, les permite tener un alto liderazgo en mantener contento a sus clientes externos y estabilidad laboral para sus empleados. A continuación se citan dos de estas empresas:

**Súper Selectos** es una empresa, que se encuentra en el mercado Salvadoreño, junto a empresas Nacionales como Extranjeras. La empresa cuenta con 84 salas, operando como líderes indiscutibles, con capital de trabajo 100% Salvadoreño, bajo la filosofía de "Atender a sus clientes de la mejor manera". En la actualidad brindan trabajo a unas 5,000. Personas a nivel Nacional.

Súper Selectos, es el único supermercado que ha estado presente por más de medio siglo junto a la historia del país, gracias al apoyo y preferencia de sus clientes, continúa expandiéndose en cada uno de los rincones de El Salvador. Su eslogan es: "Nadie conoce tanto a los Salvadoreños como Súper Selectos" y no hay duda que la empresa, genera valor para los dueños y sus clientes internos como externos.

**Almacenes SIMAN**, Es un almacén que a pesar de su alta competencia, también se enfocan en su cliente en muchas de sus aspectos. Es una empresa que mantiene su cliente interno de forma estable generando confianza y alto rendimiento en el contacto con el cliente externo.

SIMAN, es el almacén por departamentos más grande de la región Centroamericana, fundada el 8 de diciembre de 1921 en San Salvador por José J. Samán. Con más de 100 años de existencia, operando en las principales ciudades de El Salvador, Costa Rica, Nicaragua y Guatemala.

Esta empresa, se encuentra en el mercado junto a otros almacenes y tiendas de calzado, ropa, electrodomésticos, joyas, perfumes, equipos de sonido y muchos más artículos que se ofrecen. Su visión de negocio y el enfoque estratégico en el cliente, le ha permitido crecer Nacional e Internacionalmente, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.



## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.**

Enfocarse en el cliente, para las compañías en el mundo, ha sido importante, ya que es, el que genera los ingresos. Pero si se enfoca mal, puede llevarlos a la quiebra. Con el desarrollo de las tecnologías de información, equipos informáticos, así; como el internet y redes sociales, tienen que transformarse y trascender, para poder competir; ya que más personas en el mundo tienen acceso al mercado de una forma más fácil y rápida, al adquirir un bien o servicio.

Para adoptar “La estrategia del foco Centrado en el cliente” las empresas deben tener claro el objetivo principal, contar con líderes responsables, personal dispuesto a formar equipos de trabajo y hacer la colecta de información sobre el cliente, mediante las etapas de: Coordinación comunal, serial simbiótica e integral. El reto para todo ejecutivo de alto nivel, es enfrentar cambios organizacionales, comenzando por la cultura. De igual manera Cambiar su estilo de liderazgo al implementar la estrategia, para poder generar valor para la compañía.

Generar valor para el cliente, significa dar algo en lo cual se sienta agrado, haber cumplido con lo que se esperaba y lo que se necesitaba en la fecha acordada, la facilidad del proceso tanto de compra como uso del producto o servicio, la actitud del equipo a la hora de atenderlo, solucionar un problema de una manera eficaz, hacer amena una conversación a la hora de que se paga, eso es, generar valor agregado, no se trata de magia, es simplemente que el cliente perciba una diferencia positiva.

En la actualidad hay empresas Nacionales e Internacionales, que se han enfocado en el cliente y una de las características fundamentales, que buscan en el personal, es que tenga simpatía por naturaleza, y se les entrena para que comprendan el negocio y atiendan de forma sonriente, amable y respetuosa. Además se le brinda incentivos, de tal manera; que haya generación de valor para el accionista como para el cliente.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

### **Libros.**

Croxatto, H.L. (2005) Creando valor en la relación con sus clientes, Buenos aires, Republica de Argentina, Editorial DUNKERR.

By Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, (2000) Administración de operaciones estratégicas y análisis, Mexico, editorial Pearson Educación.

Wise, T. (1999). Que hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes, Buenos Aires República de Argentina, editorial Artes gráficas color efe, paso 192, Avellaneda. Octava edición

### **Publicaciones periódicas.**

#### **Artículos.**

Bendapudi, N. y Bendapudi, V. (2006). Crear una marca viviente, Harvard Business review, volumen número (83) pp.98-104.

Gulati, R. (2007). Rompiendo silos, como cumplir la promesa del foco en el cliente. Harvard Business review, volumen 85 número (8) pp.72-83

Ranjay Gulati R.y Olroyd J.B. (2005). En busca del foco en el cliente, Harvard Business review volumen número (p3 N-4) pp. 72-81.

Selden L. y Macmillan,C.(2006) Más que buenas intenciones para renovar, Harvard Business review , volumen sin número pp. 46-48

### **Bibliografía.**

Rust, R., Zeithaml V. y Lemon, K. (2004). Gestión de Marca Centrada en el Cliente, Harvard Business review, volumen 82 número (9) pp. 92-100 septiembre de 2004

McGoyern, G. y Moon, Y. (2007). Las empresas y los clientes que las odian, Harvard Business review volumen 83 número (6) pp. 50-58.

## Notas

---

- <sup>1</sup> Wise T., en su libro que hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes. Menciona el caso de la General Motors, quienes basaron su filosofía, y política en los principios de Frederick Taylor, quien escribió el libro “Principios de Administración Científica,” en el año 1911. Fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. Nació en 1865 y murió 1915, Filadelfia, Pensilvania, Estados Unidos.
- <sup>2</sup> La compañía National, Westminster Bank. Hoy en día, es considerado tradicionalmente como uno de los Cuatro Grandes bancos, NatWest, tiene una amplia red de 1600 sucursales, 3400 cajeros automáticos en todo el Reino Unido y ofrece durante las 24 horas la línea telefónica (Actionline), así como servicios de banca online. En la actualidad tiene más de 7,5 millones de clientes personales y 850 000 cuentas de pequeños negocios. En Irlanda opera a través de su subsidiaria Banco Ulster.
- <sup>3</sup> Continental, actualmente ha puesto en marcha un paquete de servicios especiales para sus mejores clientes, ofreciendo mayor valor añadido a la compra de boletos, con el objetivo de ser una línea aérea que se diferencia al ofrecer calidad para los pasajeros que buscan algo más que el bajo costo. Los clientes que pagan las tarifas más altas son los que más contribuyen a los ingresos, y demuestran agradecimiento, ofreciéndoles más por el mismo precio. Los clientes eligen Continental por el excelente servicio a bordo. Y sus demás paquetes que ofrece.
- <sup>4</sup> Royal Bank of Canadá (RBC), es el primer banco de Canadá, uno de los ejemplos de empresa internacionales, que se ubica, delante del banco Toronto-Dominion Bank. Es una de las principales empresas de servicios financieros diversificados de América del Norte. Sus más de 60.000 empleados sirven a una clientela de más de 12 millones de particulares, de empresas y de organismos del sector público repartidos por aproximadamente 30 países. Tiene su sede principal en Toronto. En Canadá, su red de prestación de servicios comprende 1.433 sucursales, así como 3.999 cajeros automáticos. El RBC tiene más de dos millones de clientes en Estados Unidos.
- <sup>5</sup> Harrah’s empresa norteamericana con cadena de hoteles casinos y restaurante, desarrollo sistemas estratégicos de lealtad al cliente para lo cual, implementación tecnología de la Información que permitieran extraer y utilizar la información de la base de datos de la empresa con el objetivo de incentivar a los clientes mediante recompensas, bonos, y atender mejor el valor de las inversiones que hacen en sus clientes.
- <sup>6</sup> En 1998, Nordstrom, reemplazó su tienda principal con una tienda con 38,3000 pies cuadrados. Las antiguas tiendas contaban con un espacio llamado “Espresso Bar” el cual fue cambiado por “eBar”, con un nuevo estilo que ofrece variedades de sándwiches, ensaladas, bocadillos, frutas y bebidas entre otros. Las tiendas pequeñas tienen nuevos concepto llamados “in-House Café”, en los cuales se ofrece el mismo menú que en “eBar”, pero con asientos y área para cenar y han desarrollado cuatro conceptos de

---

restaurantes los cuales se encuentran en tiendas selectas, (“Classic Café”, el “Marketplace Café”, “Café Bistro” y “Nordstrom Grill”.

Una parte importante de la cultura en la empresa Nordstrom, es que gira entorno a servicio al cliente y que enseña a sus empleados a centrarse en él. La satisfacción del cliente es su objetivo final y han tenido mucho éxito, compiten por ser los mejores y ofrecen un servicio excepcional a los clientes.

Según Robert Spector en su libro llamado The Nordstrom Way, la estrategia N° 1 del cliente es “*El alquiler de la sonrisa*”. Las cualidades que Nordstrom busca en sus empleados no pueden ser más básicas. En primer lugar, la compañía quiere que sus vendedores sean amables. “*Podemos contratar buenas personas y enseñarles a vender*”, “*pero no podemos contratar vendedores y enseñarles a ser buenos*”. Bruce Nordstrom. La filosofía es “Contratar a la sonrisa, entrenar la habilidad”.