



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**Facultad de Economía y Negocios  
Escuela de Economía y Administración**

**El Impacto de la Orientación al Cliente en la Cultura y el  
Desempeño de las Empresas de Servicio.  
Un Enfoque Cualitativo**

**Seminario para Optar al Título de Ingeniero Comercial**

**Autores:**

Diego Acevedo Cox

Ignacio Hirane Heresi

Juan Andrés Morovic Smith

**Profesor Guía:**

Paz Betancourt Johnson.

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.

MA, MPS Facultad de Ciencias Económicas

y Sociales de la Ruprecht-Karls, Universitat

Heidelberg, Alemania.

**Santiago, Chile**

**Otoño 2007**

## **DEDICATORIA.**

Es ist für uns ehrenvoll, den Frucht unserer Arbeit an unsere Professorin, Paz Betancourt, zu zueignen, wegen Ihrer Befehl, Freundschaft, Geduld und systematische Anleitung und Hilfe durch den ganzen Forschungsprozess, wo Sie uns die beste Räte und unabsehbare Erfahrungheit gegeben hat. Dazu sollen wir Ihrer tiefe Gesinnung in diese Arbeit und prozess abheben, was war unverzichtbar für eine angemessende immer wieder ermutigung der information und beste ordnung der Ansätze.

## TABLA DE CONTENIDOS.

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL CONCEPTO DE MARKETING Y SU EVOLUCIÓN</b>	
1.1. Introducción.....	10
1.2. Concepto de marketing y sus significados.....	10
1.2.1. Acepciones filosóficas.....	11
1.2.2. Acepciones organizacionales.....	12
1.3. Evolución del marketing.....	13
1.3.1. Breve reseña histórica.....	14
1.3.2. Evolución del término “marketing”.....	15
1.3.2.1. Análisis de los factores del entorno.....	15
1.3.2.2. Análisis agregado de la evolución organizativa y filosófica.....	18
1.3.2.3. Evolución del marketing según McDonald y Denison...	19
1.3.2.4. Factores del microentorno y la evolución del marketing.....	21
1.3.2.5. Efecto conjunto de factores del micro y macroentorno..	21
1.4. Adopción de la filosofía de marketing y la orientación al mercado.....	23
1.4.1. Primeras muestras de la implantación de la filosofía de marketing.....	23
1.4.2. Condiciones necesarias para la implantación de la filosofía de marketing.....	25
 <b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LA ORIENTACIÓN DE MERCADO</b>	
2.1. Concepto de orientación de mercado.....	29
	35

2.1.1. La orientación al mercado como filosofía empresarial.....	
2.2. Orientación al mercado y los conceptos próximos dentro del campo del marketing.....	37
2.2.1. Diferencia entre orientación al mercado y orientación al marketing.....	37
2.2.2. Diferencia entre orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor.....	38
2.2.2.1. Relación de la orientación al mercado con otros conceptos empresariales.....	39
2.3. Factores determinantes del grado de orientación al mercado en las empresas.....	43
2.3.1. El enfoque de Narver y Slater.....	50
2.3.1.1. Concepto y componentes de la orientación al mercado.....	50
2.3.1.2. Criterios de decisión.....	52
2.3.1.3. Efectos moderadores.....	53
2.4. Efectos determinantes de la implantación de la orientación al mercado en las empresas.....	54
2.5. Consecuencias de la implantación de la orientación al mercado en las organizaciones.....	58

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

3.1. Orientación al cliente.....	67
3.1.1. Diferentes orientaciones utilizadas por las empresas.....	67
3.1.2. Relación entre orientación al cliente y orientación al mercado....	69
3.1.3. Concepto de orientación al cliente.....	72
3.1.4. Antecedentes de la orientación al cliente.....	76
3.1.4.1. Divergencias entre la percepción del empleado y la empresa.....	78
3.1.4.2. Inteligencia de mercado.....	79
	81

3.1.5. Las empresas de servicios y la orientación al cliente.....	
---	--

## **CAPÍTULO IV**

### **CÓMO IMPLANTAR LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA**

4.1. Introducción.....	86
4.1.2. El concepto básico.....	86
4.1.3. La orientación al cliente y la cadena de valor.....	89
4.1.3.1. Cadena de la orientación al cliente.....	81
4.1.4. La pirámide-empresa orientada al cliente.....	90
4.1.5. Las fuerzas determinantes de la orientación al cliente.....	90
4.1.6. Características claves de la orientación al cliente.....	92
4.1.7. Dos vertientes fundamentales de la orientación al cliente.....	97
4.1.8. Los siete imperativos de “The Forum Corporation”.....	98
4.2. Las recomendaciones de Clemmer.....	99
4.3. Los siete factores dinámicos de la empresa.....	102
4.3.1. Antecedentes.....	103
4.3.2. Los siete factores.....	104
4.3.3. Estrategia.....	106
4.3.4. Recursos y habilidades.....	107
4.3.5. Estructura.....	108
4.3.6. Sistemas y procedimientos.....	108
4.3.7. Personal.....	109
4.3.8. Estilo de dirección.....	110
4.4. La cultura y su importancia dentro de la empresa.....	111
4.4.1. La cultura de empresa.....	112
4.4.2. Formación y funcionamiento de la cultura.....	112
4.4.3. Elementos de la cultura.....	114
4.4.4. Cambio de prioridades y mapas culturales.....	117
4.5. Transformación de la cultura empresarial.....	118
4.5.1. Etapas formales.....	119
4.5.2. Guías en el proceso de transformación.....	121
	121

4.5.2.1. Fase de preparación.....	122
4.5.2.2. Fase de Implementación.....	123
4.5.2.3. Fase de preparación.....	123

## **CAPÍTULO V**

### **PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y CONTRASTACIÓN**

5.1. Hipótesis.....	125
5.1.2. Variables de control.....	125
5.2. Aspectos metodológicos.....	126
5.3. Descripción de investigaciones empíricas.....	129
5.4. Análisis de variables.....	131
5.4.1. V1: Comportamiento de los empleados de alta gerencia.....	131
5.4.2. V2: Satisfacción en el trabajo de los empleados.....	133
5.4.2.1. Antecedentes y consecuencias de la satisfacción en el trabajo.....	133
5.4.2.2. La relación entre la orientación al cliente, los empleados de servicio y la satisfacción en el trabajo.....	135
5.4.3. V3: El compromiso organizacional de los empleados.....	138
5.4.4. V4: Calidad de servicio entregada.....	140
5.4.4.1. La orientación al cliente y la calidad en el servicio.....	140
5.4.4.2. Características de la calidad de los servicios.....	142
5.4.4.3. La calidad y los empleados de servicio.....	145
5.4.5. V5: El desempeño organizacional. ....	147
5.5. Resultados arrojados por los estudios.....	151

## **CAPÍTULO VI**

<b>CONCLUSIONES</b> .....	154
---------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	166
---------------------------	-----

<b>ANEXOS</b> .....	177
---------------------	-----

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>Página</b>
<b>Figura 1:</b> Evolución del marketing en cuanto a filosofía empresarial y organizacional en función del análisis de microentornos.....	16
<b>Figura 2:</b> Evolución del marketing en compañías de bienes de consumo.....	20
<b>Figura 3:</b> Evolución del marketing en compañías industriales y de servicios.....	20
<b>Figura 4:</b> Factores del macro y microentorno que influyen en la evolución del marketing.....	22
<b>Figura 5:</b> Matriz de la nueva orientación de marketing.....	26
<b>Figura 6:</b> Modelo integrador sobre el constructo orientación al mercado.....	34
<b>Figura 7:</b> Aproximaciones de la investigación a la orientación al mercado.....	35
<b>Figura 8:</b> Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado.....	49
<b>Figura 9:</b> Componentes de la orientación al mercado.....	52
<b>Figura 10:</b> Los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa.....	54

<b>Figura 11:</b>	Dimensiones de la orientación al mercado.....	56
<b>Figura 12:</b>	La cultura de la empresa orientada al cliente.....	84
<b>Figura 13:</b>	Secuencia hacia una orientación al cliente.....	88
<b>Figura 14:</b>	Cadena de valor orientada al cliente.....	89
<b>Figura 15:</b>	La pirámide-empresa orientada al cliente.....	90
<b>Figura 16:</b>	Modelo de los siete factores dinámicos.....	104
<b>Figura 17:</b>	Elementos de la cultura.....	114
<b>Figura 18:</b>	Representación gráfica del concepto del modelo.....	127



## ÍNDICE DE TABLAS.

Página

<b>Tabla 1:</b>	Antecedentes y moderadores de la orientación al mercado.....	50
<b>Tabla 2:</b>	Tipos de orientaciones que una empresa puede adoptar.....	67
<b>Tabla 3:</b>	Orientaciones de las empresas y sus actitudes asociadas.....	68
<b>Tabla 4:</b>	Evolución del concepto de orientación al cliente.....	70
<b>Tabla 5:</b>	Definiciones de la orientación al cliente.....	73
<b>Tabla 6:</b>	Definiciones de la inteligencia emocional.....	75
<b>Tabla 7:</b>	Investigaciones sobre efectos de la orientación al cliente.	80
<b>Tabla 8:</b>	Investigaciones sobre efectos de la orientación al cliente.	128
<b>Tabla 9:</b>	Resumen de resultados obtenidos sobre variables e hipótesis.....	152

## RESUMEN.

En el último tiempo, al aumento en la competencia ha sido una fuerte preocupación para las empresas, las que se han visto obligadas a realizar cambios en su gestión para poder sobrevivir. Dentro de este contexto, una de las prioridades para la empresa del siglo XXI es establecer un compromiso fuerte con el cliente, un compromiso que por si solo no es suficiente para asegurar su satisfacción y fidelidad. Igualmente debe existir un óptimo nivel de calidad de productos y servicios, una buena imagen y reputación de la empresa y la habilidad de adaptarse a los cambios del entorno (Lozano, 2002)<sup>1</sup>.

Podemos ver que el mundo de los negocios es cada vez más dinámico y turbulento, lo que sin lugar a dudas, ha provocado grandes cambios en las distintas industrias. En los inicios de la actividad industrial, los fabricantes imponían su criterio sobre sus productos a distribuidores, dejando a un lado la opinión del consumidor final. Luego, con la formulación de mecanismos de distribución más sofisticados, los fabricantes comenzaron a pasar a un segundo plano debido al creciente poder negociador de los distribuidores.

Ahora, nuevamente se puede apreciar otro cambio del poder dentro del canal de distribución, en donde el consumidor se ha transformado en el protagonista. El exceso de oferta que generan las economías desarrolladas ha generado una fuerte lucha entre fabricantes y distribuidores por ofrecer al consumidor no solamente un producto o servicio, sino además los beneficios que su consumo puede entregarle.

Este proceso evolutivo que a fines del siglo XIX mostraba un exceso de demanda, producto de la incipiente actividad industrial, dónde los objetivos eran minimizar los costes de producción, entregar productos de calidad “aceptable”, en donde el

---

<sup>1</sup> LOZANO VELASQUEZ, F. “El papel desempeñado por los clientes en un entorno de creciente competitividad”. Departamento de Economía y Dirección de Empresas de Zaragoza. Febrero 2002, pp. 115-130.

consumidor no era tomado en cuenta, corresponde a una era conocida bajo el nombre de Orientación a la Producción, que a mediados del siglo XX cambió a una Orientación de Producto, en donde aún existía un notable exceso de demanda, pero que ahora el objetivo era maximizar la calidad del producto al menor coste posible.

Comenzando ya la última parte del siglo XX, el protagonismo del consumidor comenzó a tomar fuerza, debido principalmente al equilibrio que existía entre oferta y demanda, en donde el clima de competencia creciente aumenta el protagonismo de las actividades de marketing, una época cuyo objetivo era el maximizar la cifra de ventas, conocida como Orientación a Ventas. Y ya, finalizando el siglo, con un exceso de oferta, en donde se intenta producir lo que es demandado por el mercado, el protagonismo del consumidor alcanza su máximo y lo ubica en una posición de privilegio, un era conocida bajo el nombre de Orientación al Cliente (Miquel, 1997)<sup>2</sup>.

La elección de la orientación básica de la empresa corresponde a una de las decisiones fundamentales para la gestión. El punto referente a las diferentes orientaciones tiene vínculos significativos con el concepto tradicional de las "eras".

La orientación al cliente ha sido relacionada con la "cercanía con el cliente" y fue divulgada por Peters y Waterman<sup>3</sup> (1982), siendo uno de los ocho atributos de excelencia de empresas exitosas (Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1997)<sup>4</sup>.

El concepto de orientación al cliente a evolucionado a través de los años, siendo entendido por Drucker<sup>5</sup> en 1954 como que "la creación de un cliente satisfecho es la única intención de la empresa", hasta el concepto entregado por Hooley y Lynch<sup>6</sup> en 1985 donde este concepto pasa a ser entendido como que la "excelencia del marketing" es la característica distintiva de las empresas con mejores resultados.

---

<sup>2</sup> MIQUEL, S., MOLLÁ, A. y BIGNÉ, J.E. "Introducción al Marketing". 1997, pp. 26-33.

<sup>3</sup> PETERS, T. y WATERMAN, R. "In search of excellence". Harper & Row. New York, 1982.

<sup>4</sup> CARUANA, A.; RAMASESHAN, B. y EWING, M. "Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector". International Journal of Public Sector Management. 1997, pp. 294-303.

<sup>5</sup> DRUCKER, P. "The practice of management". Harper y Row. New York. 1954.

<sup>6</sup> HOOLEY, J. G., LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting the theory into practice", European Journal of Marketing, Vol. 24 n° 9, 1984, pp. 7-23.

Los clientes son el foco más importante, según señalan Jaworski y Kohli<sup>7</sup> (1993) y Mengüç<sup>8</sup> (1996). Así, este enfoque requiere el estudio responsable y constante de las necesidades, percepciones, preferencias, actitudes y niveles de satisfacción de los clientes.

Con ello, la importancia de la orientación al cliente radica en la creación y la oferta de valor para el cliente. Se debe crear valores interesantes a través de su oferta y considerando que este valor depende del juicio y satisfacción del cliente, es imprescindible que la empresa se oriente a los clientes (Llonch, 1993)<sup>9</sup>

A medida que los hombres de negocio empezaron a reconocer que el marketing es indispensable para su negocio, nació una filosofía de la empresa. Este enfoque, llamado concepto de marketing, pone de relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades mercadológicas para conseguir los objetivos corporativos. En ocasiones se sintetiza en la expresión “El cliente es el que manda”. No obstante, aunque este slogan subraya de manera muy elocuente la satisfacción del cliente, no debemos olvidar nunca que la consecución de los objetivos constituye la razón fundamental del concepto de marketing (Stanton, 1995)<sup>10</sup>. Se puede decir que el concepto de marketing se funda en tres creencias:

La primera nos dice que toda la planeación y las operaciones han de orientarse al cliente. Es decir, tanto la organización como los empleados han de procurar ante todo averiguar y atender las necesidades de él. En la segunda, todas las actividades mercadológicas deben coordinarse. Ello significa que sus diversos aspectos (planeación del producto, fijación de precios, distribución y promoción) han de diseñarse y combinarse de modo coherente y que un ejecutivo debe tener la autoridad

---

<sup>7</sup>JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. “A Measure of Market Orientation”. EEUU: Journal of Marketing Research, Abril, 1993a.

<sup>8</sup> MENGÜÇ, B. “The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes: further empirical results”. International Journal of Research in Marketing, 1996, pp. 277-291.

<sup>9</sup> LLONCH, J. “Orientación al Mercado y competitividad de la empresa”. EADA Gestión. Barcelona. 1993.

<sup>10</sup> STANTON, W. “Fundamentos de Marketing”, decimal edición, McGraw-Hill, 1995, p. 12.

y la responsabilidad general para llevarlas a cabo. Finalmente, una tercera creencia propone que un marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para alcanzar los objetivos del desempeño organizacional. En las empresas no lucrativas el objetivo podría ser la cantidad de personas atendidas o la diversidad de servicios prestados.

Independiente de si la empresa es líder de mercado, aspirante, seguidora o especialista en nichos, debe vigilar atentamente a sus competidores y encontrar la estrategia competitiva que le ayudará a posicionarse de manera más eficaz. Además, debe adaptar continuamente sus estrategias según los rápidos cambios del entorno competitivo. Entonces, surge una duda; ¿puede invertir la empresa demasiado tiempo y energía estudiando a sus competidores y olvidarse así de su orientación hacia los clientes? En efecto, una empresa puede estructurarse en torno a sus competidores y olvidar uno de sus más importantes objetivos: mantener relaciones rentables con sus clientes.

Actualmente, las empresas deben estructurarse en torno al mercado y prestar la misma atención a los competidores que a los clientes. En vez de observar a sus competidores para intentar vencerles con sus mismas armas, deben estudiar a los consumidores y sus necesidades para encontrar maneras de entablar y mantener relaciones rentables con sus clientes ofreciéndoles mayor valor que sus competidores (Kotler, 2004)<sup>11</sup>.

En el último cambio de siglo se observan una serie de factores que favorecen y estimulan el cambio del entorno en los mundo de los negocios donde opera la empresa sea cual sea su dimensión, localización y sector económico; nos referimos a una transformación en el mercado laboral, de la globalización del mercado, de los avances tecnológicos, de las nuevas políticas económicas gubernamentales, el incremento de las relaciones y confianza con los clientes, etc., una serie de elementos que obliga a la empresa adaptarse con rapidez a estos cambios, es decir, a la aplicación de la esencia misma de marketing.

---

<sup>11</sup> KOTLER, P; Armstrong, G. "Principles of Marketing", décima edición, Pearson Education, 2004, p. 616.

Así es como la empresa de hoy no puede ser ciega e ignorar la evolución social producida que se manifiesta en la figura del cliente y en su nuevo comportamiento. Es entonces la figura del cliente dentro de la empresa la impulsora de esta investigación.

En esta Tesis se analiza el concepto de Orientación al Cliente desde sus distintas perspectivas, su evolución, aplicación, y por sobre todo, su impacto dentro de la empresa de servicio, especialmente en su cultura interna y en el desempeño de la empresa.

La metodología empleada en todo el transcurso de esta tesis, corresponde a la metodología de las ciencias sociales de investigación bibliográfica. La información y resultados presentados corresponden a una extensa investigación de bibliográfica, que incluye puntos de vistas y estudios de autores de todo el mundo.

Inicialmente se comienza por comprender el concepto de marketing desde su origen hasta el nacimiento del concepto de orientación al mercado, concepto fundamental, ya que de éste se deriva la orientación al cliente. Luego se establecen los requerimientos necesarios para una adecuada implantación de esta orientación, finalizando con el análisis de dos estudios empíricos que nos permiten obtener importantes conclusiones.

Finalmente, en base al análisis de las cinco variables que conforman nuestro modelo, el comportamiento de la alta gerencia, la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional, la calidad de servicio entregada y el desempeño organizacional, logramos establecer claramente que la adopción de una Orientación enfocada en el Cliente impactará fuertemente y de manera positiva en la cultura y desempeño organizacional de la empresa de servicio.

## INTRODUCCIÓN

La fuerte rivalidad entre las empresas productoras de bienes y servicios es sin lugar a dudas una de las principales características en el mundo de los negocios en el siglo XXI. Las empresas necesariamente han tenido que adaptarse para poder enfrentar el dinamismo del mercado tratando de alcanzar la competitividad.

La globalización, los cambios tecnológicos, el aumento en la competitividad, el rápido acceso a la información, cambios en el mercado laboral, nuevas políticas gubernamentales, etc., son sólo algunos de los cambios a los cuales la empresa a debido adaptarse para permanecer vigente, cambios que han favorecido el surgimiento de nuevas prácticas de gestión al interior de las organizaciones.

Dentro del contexto antes mencionado, aparece la figura del cliente, quien toma un protagonismo importantísimo dentro de todos los agentes que participan en la economía. Las empresas toman a esta figura del cliente y la ubican en el centro de sus preocupaciones, ya que si son capaces de entender todos sus requerimientos y ofrecer de manera oportuna los productos y servicios que satisfagan sus necesidades, podrán ubicarse en una mejor posición competitiva respecto a sus rivales.

Es entonces la importancia de la figura del cliente dentro de la empresa la que nos conduce a investigar sobre la Orientación al Cliente, especialmente, el impacto que produce su implantación en la cultura y desempeño en empresas del área de servicio, un sector muy importante ya que caracteriza a la economía de nuestro país.

Basándose en el concepto de marketing, la orientación al cliente inserta a la satisfacción como su objetivo central. Se dice que la labor principal es “determinar las percepciones, necesidades y deseos del mercado, y satisfacerlos a través del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables.

Lo anterior puede parecer teóricamente sencillo y aplicable, sin embargo no lo es. La orientación al cliente va más lejos que una simple definición que pueda ser incorporada a la misión de una empresa.

En esta tesis se buscará comprender a cabalidad la Orientación al Cliente, con lo cual resulta sumamente necesario investigar y definir claramente todos los tipos de Orientaciones existentes, lo que nos obliga antes que todo, a estudiar la evolución del marketing como una filosofía empresarial.

La adopción de una orientación centrada en el cliente debiera manifestar cambios importantes en rasgos claves de la organización, rasgos que la identifican y forman parte íntegra de su cultura.

¿Cómo es el impacto en el desempeño de una empresa de servicio producto de la implantación de una orientación enfocada en el cliente? ¿Existe una relación significativa entre la orientación al cliente y el comportamiento de sus altos directivos? ¿La orientación al cliente impacta de alguna forma en la satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa? ¿Existen cambios en la calidad del servicio producto de la implantación de la orientación al cliente?

Para responder las preguntas planteadas, esta tesis consta de seis capítulos que siguen un orden lógico y necesario para poder desarrollar y concluir correctamente el tema en cuestión.

En el primer capítulo se estudia la evolución del concepto de marketing y sus distintos significados, sus acepciones de carácter filosóficas y organizativas. Se muestra una breve reseña histórica del concepto de marketing, los factores internos y del entorno que fueron influyendo en su evolución. Se muestra al marketing como el fundamento y origen de la conocida orientación al mercado, concepto que daría origen a la orientación al cliente. El estudio previo de la evolución del marketing, nos permitirá entender mejor cuál es su situación actual, así como la forma en que ha favorecido la aparición de la Orientación al Cliente.



En el segundo capítulo se analiza a fondo el concepto de Orientación al Mercado, como éste ha sido tratado y entendido en los múltiples textos. Se analiza también bajo el concepto de filosofía empresarial, sus dimensiones conductuales y cognitivas dentro de la empresa y su relación con otros conceptos empresariales. Se estudian además sus factores determinantes, sus antecedentes y consecuencias, apoyándose fuertemente en las ideas propuestas por los autores Narver y Slater<sup>12</sup>.

Luego, en un tercer capítulo se estudia a la orientación al cliente propiamente tal, diferenciándola de otras orientaciones empleadas, su evolución a lo largo de su historia, su relación con la orientación al mercado, sus distintas definiciones, sus antecedentes, y desde luego, su relación con las empresas de servicios.

En un cuarto capítulo presentamos todas las consideraciones elementales que deben tenerse en cuenta si se desea adoptar la orientación al cliente dentro de la empresa. Este capítulo permite entender cómo debe llevarse a cabo la implantación de esta orientación.

Finalmente, en el capítulo quinto se presentan formalmente las hipótesis a contrastar y la estructura del modelo en cuestión. Se presenta la información necesaria para poder dar o no validez a las hipótesis planteadas, para finalizar con un sexto capítulo el cual incluye las conclusiones obtenidas a partir de toda la investigación realizada.

### **Razones que motivaron la elección del tema.**

El interés por investigar sobre la Orientación al Cliente en las empresas de Servicio se despertó en nosotros principalmente por dos motivos.

---

<sup>12</sup> NARVER, J. C. y SLATER, S., en su artículo "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, Octubre 1990, pp. 22-35.

Por una parte, vivir en una sociedad como la nuestra, en donde las personas se agrupan en base a sus hábitos de consumo, nos hace protagonistas, día tras día, de los distintos sucesos de los cuales somos parte y que tenemos que enfrentar como consumidores. Nosotros, inevitablemente somos clientes, clientes de un centenar de empresas con las cuales debemos enfrentar los más diversos momentos de verdad, y es en aquellos momentos, en donde abrimos nuestros ojos y nos damos cuenta, de que muchas de las empresas que se hacen llamar “Orientadas al Cliente” no ponen en práctica dicha orientación al momento de entregar su producto o servicio.

Quizás el problema no lo tienen las empresas, quizás su gestión es impecable, y somos nosotros quienes no comprendemos el real significado e implicancias de la orientación al cliente.

Nosotros sabemos que la orientación al cliente puede llegar a ser una herramienta muy importante en las empresas de hoy en día, y lo sabemos porque es lo que hemos aprendido y escuchado de la voz de quienes nos enseñan. Aquí se encuentra el segundo motivo por el cual nace nuestro interés por esta investigación.

Nos hemos dado cuenta, que muchas veces las personas que nos transmiten sus conocimientos en marketing se refieren indistintamente a Orientación al Cliente, Orientación al Mercado, Orientación al Consumidor, Orientación al Marketing, entre otras. Y así nos preguntamos, ¿Son todas exactamente la misma orientación o existen diferencias que son importantes de saber?

Esto es sólo una de las interrogantes que responderemos a lo largo de esta investigación, y que nos reportará un conocimiento clave y necesario para el hombre de negocios de hoy.

## **Objetivos del trabajo.**

El objetivo general de la investigación es el analizar el concepto de orientación al cliente en las empresas de servicio, principalmente los impactos que esta pudiera llegar a tener tanto en su cultura como en su desempeño organizacional.

Dado que el cliente comienza a ubicarse en el centro de las prioridades de muchas de las empresas que existen actualmente, creemos que es sumamente necesario y primordial conocer con precisión el concepto de orientación al cliente, todos sus requerimientos, efectos y los beneficios que puede reportar a las organizaciones, y de esta manera contar con un conocimiento que puede transformarse en una herramienta útil y estratégica para quienes nos relacionamos directamente con el mundo de los negocios.

Si la tendencia hoy en día es centrarse en el cliente porque de esta forma se alcanza una mayor competitividad, entonces entendamos exactamente cuál es su real significado y aporte, así como sus diferencias con otro tipo de orientaciones que pueden resultar muy similares, como la orientación al marketing o al mercado, que de no ser empleadas correctamente, nos pueden llevar por un camino distinto al trazado inicialmente por los objetivos organizacionales.

En cuanto a los objetivos específicos, podemos decir que estos son cinco, y que corresponden al estudio de la relación entre orientación al cliente y desempeño; orientación al cliente y comportamiento de alta gerencia; orientación al cliente y satisfacción en el trabajo; orientación al cliente y compromiso organizacional; y orientación al cliente y calidad de servicio.

### **Hipótesis presentada.**

La hipótesis que nos hemos planteado a desarrollar en esta tesis, y que a la vez es el sustento de la misma es la siguiente:

**H: “La implantación de una orientación enfocada en el cliente en las empresas de servicios impacta fuertemente en su cultura y desempeño organizacional”.**

Existen distintas orientaciones a las cuales una empresa puede enfocarse, y la elección de su orientación básica, es una decisión fundamental, que indudablemente tendrá impactos en ella, impactos que pueden ser positivos o negativos, leves o considerables.

Nosotros entendemos a la orientación al cliente como un comportamiento a nivel agregado dentro de la organización que busca satisfacer las necesidades de sus clientes en el largo plazo, y hasta aquí no sabemos más con certeza, pero podemos intuir algunos de los efectos que pudieran llegar a generarse en la gestión de una empresa cuando está opta por un tipo de orientación o por otro. A modo de ejemplo, podemos percibir que una empresa orientada al cliente no tendrá la misma gestión que una empresa orientada a las finanzas.

Si una empresa se orienta al cliente, todos sus empleados, y más específicamente quienes participan de la entrega del servicio (empleados de servicio) debieran actuar y sentirse distintos en comparación con una empresa orientada a las ventas, y para que se manifieste una orientación de este tipo, debiera existir una cultura que respalde dicho comportamiento.

La cultura de una empresa es un concepto muy amplio, y puede ser entendida como todos aquellos principios, valores y creencias que son compartidos tanto por los directivos de la empresa como por su personal, valores que influyen en la forma de pensar y de actuar de la empresa como un todo.

Dada la amplitud del concepto de cultura, debemos acotarlo a un pequeño conjunto de variables para poder examinar con precisión cuáles son los efectos que produce la implantación de la orientación al cliente en ésta.

Escogimos cuatro elementos de la cultura de una empresa de servicio que nos parecen importantes, cuatro elementos que serán las variables de control que nos permitirán más adelante contrastar la hipótesis planteada.

Estas cuatro variables son: el comportamiento de la alta gerencia, la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la calidad de servicio entregada.

Si logramos demostrar que la orientación al cliente en las empresas de servicio tiene un impacto significativo sobre estas cuatro variables descritas, entonces podríamos verificar que la orientación al cliente impacta fuertemente en la cultura de la empresa.

Una quinta variable que se desea estudiar es el desempeño organizacional. Actualmente vemos que la tendencia que guía a las empresas en su elección del tipo de orientación, es la orientación al cliente. Si existe un gran número de empresas que comienzan a ubicar al cliente en el centro de sus preocupaciones, debiera ser porque esta orientación permite a la empresa ubicarse en una mejor situación competitiva que sus competidores, es decir, la orientarse al cliente repercute positivamente en el desempeño de la empresa.

## **Metodología.**

La metodología empleada en todo el transcurso de esta tesis, corresponde a la metodología de las ciencias sociales de investigación bibliográfica.

La investigación bibliográfica es aquella investigación científica en donde se explora qué es lo que ha sido escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. Este tipo de investigación permite, entre otras cosas apoyar la investigación

que se desea llevar a cabo, evitando comenzar estudios que ya han sido realizados, adquirir el conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando se requiera, continuar investigaciones incompletas, para buscar información sugerente, para la selección de un marco teórico, etc. La metodología de investigación bibliográfica es absolutamente válida y reconocida, es muy utilizada especialmente en el área de las ciencias sociales, y no le resta en absoluto el carácter de tesis a una investigación.

Lógicamente, decidimos emplear la investigación bibliográfica para el desarrollo de esta tesis debido a que se ajusta muy bien a nuestros requerimientos, y hoy en día, el acceso a cierto tipo de información, resulta mucho más sencillo gracias a los avances tecnológicos

Esta bibliografía abarca estudios de los más diversos autores, desde mediados del siglo XX hasta nuestros tiempos y de distintas partes del mundo, por lo que tendía un carácter de universalidad. Las características socio-económicas de Chile lo hacen tener un mayor grado de similitud con economías de países como España y México, razón por la cual damos un mayor énfasis a la búsqueda de información relevante a nuestro tema sobre la base de estudios realizados en los países mencionados.

Debemos mencionar también, que esta metodología presenta limitaciones, limitaciones que se generan a partir de la habilidad del investigador en buscar y seleccionar la información adecuada. Es muy difícil revisar toda la literatura existente respecto a este tema, y además, muchas veces se omiten ciertos estudios, generándose un sesgo que de no existir, podría mostrar resultados distintos al final de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

# **EL CONCEPTO DE MARKETING Y SU EVOLUCIÓN**

## EL CONCEPTO DE MÁRKETING Y SU EVOLUCIÓN.

### 1.1. Introducción.

En esta, la primera parte, se muestra al marketing como el fundamento y origen de la conocida Orientación al Mercado, de la cual deriva el concepto de Orientación al Cliente, filosofía empleada ampliamente hoy en día.

Por lo tanto, el estudio previo de la evolución del marketing, nos permitirá entender mejor cuál es su situación actual, así como la forma en que ha favorecido la aparición de la Orientación al Cliente.

### 1.2. Introducción al concepto de marketing y sus distintos significados.

El concepto de Marketing ha tenido diversas acepciones a lo largo de su historia. El Marketing ha sido etiquetado como un “estado de mente corporativo” (Felton, 1959)<sup>13</sup>, como una “filosofía de negocios” (Barksdale, 1971)<sup>14</sup>, como un “ideal o afirmación de política empresarial” (McNamara, 1972)<sup>15</sup>, como una “fe” (Houston, 1986)<sup>16</sup>, como un “conjunto de procesos que tocan todos los aspectos de la compañía” (Shapiro, 1988)<sup>17</sup>, como un “proceso social y empresarial” (Kotler, 1995)<sup>18</sup>, entre otros. Todas estas

---

<sup>13</sup> FELTON, A. “Making the marketing concept work”, Harvard Business Review, Vol. 37, Julio/Agosto 1959, pp. 55-65.

<sup>14</sup> BARKSDALE, H. y DARDEN, W., “Marketers attitude toward the marketing concept”, Journal of Marketing, Octubre 1971, pp. 29-36.

<sup>15</sup> McNAMARA, C., “The present status of the marketing concept”, Journal of Marketing, Enero 1972, pp. 50-57.

<sup>16</sup> HOUSTON, F., “The Marketing concept - what it is and what it is not”, Journal of Marketing, Abril 1986, p. 81.

<sup>17</sup> SHAPIRO, P. B. “What the hell is market oriented”, Harvard Business Review, Noviembre/Diciembre 1988, pp. 119-125.

<sup>18</sup> KOTLER, P. “Dirección de Marketing”, 8ª en español, Ed. Prentice Hall, Madrid, 1995, p. 6.



acepciones pueden agruparse en dos grupos: las de carácter filosófico por un lado<sup>19</sup>, y las de carácter organizativo por el otro.

### 1.2.1. Acepciones de carácter filosóficas.

Respecto a este tipo de acepciones existe una mayor variedad de definiciones y afirmaciones. Al comparar dichas afirmaciones, pareciera existir un común denominador en cuanto al principio de ubicar al cliente en el centro de atención de toda la empresa<sup>20</sup>, tal como lo muestran los siguientes ejemplos:

- La filosofía de marketing requiere que en una organización todos los esfuerzos deban estar encaminados para satisfacer a sus clientes con rentabilidad (McCarthy, 1984)<sup>21</sup>.
- La filosofía de marketing nos dice que la clave para alcanzar los objetivos empresariales consiste en la determinación los deseos y necesidades del mercado objetivo (Kotler, 1980)<sup>22</sup>.
- La filosofía de marketing requiere dedicar la mayoría del esfuerzo para descubrir los deseos de un público objetivo y a crear los bienes y servicios que los puedan satisfacer (Kotler y Zaltman, 1971)<sup>23</sup>.

Una definición más formal dentro de las acepciones filosóficas, es la que nos ofrece Felton<sup>24</sup> en 1959, donde el autor concebía por marketing al “estado de mentalidad empresarial que busca la integración y coordinación de todas las funciones de

---

<sup>19</sup> Entender la expresión “Filosofía de Marketing” y “Concepto de Marketing” bajo el mismo significado. En el idioma español, la palabra inglesa “concept” se puede traducir como filosofía/orientación.

<sup>20</sup> Principio que tiene por objetivos estar cerca del cliente, ubicarlo en lo más alto del organigrama, o bien, el descubrir y satisfacer sus necesidades.

<sup>21</sup> MCCARTHY, E.J. y PERRAULT, W.D., Basic Marketing, 8ª, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984, p. 35 y ss.

<sup>22</sup> KOTLER, P. “Principles of Marketing”, Englewood Cliffs, NJ: Ed. Prentice-Hall, 1980, p. 20.

<sup>23</sup> KOTLER, P. y ZALTMAN, G., “Social Marketing: An approach to planned social change”, Journal of Marketing, Vol. 36, Julio, 1971, p. 5.

<sup>24</sup> FELTON, cit., pp. 55-65.

marketing, las cuales, a su vez, se entrelazan con otras funciones corporativas, con el objetivo principal de producir el máximo beneficio empresarial en el largo plazo”.

Finalmente, mencionamos a Konopa y Calabro<sup>25</sup> que en el año 1971 presentaron una definición formal de marketing, en la cual se diferencia entre una orientación de marketing (mercado) y otra de producción:

***“La externa orientación al mercado... en contraposición a la preocupación interna y a la orientación a la producción; el beneficio como objetivo en lugar de objetivos de volumen de ventas; y una integración completa del esfuerzo organizativo y operativo”.***

### **1.2.2. Acepciones de carácter organizativo.**

Las definiciones enmarcadas dentro de este campo de marketing son aquellas que describen detalladamente sus principales actividades y procesos. Ha existido una menos proliferación aunque con un estilo más formal. Dentro de estas acepciones destacaremos dos:

Según la definición propuesta por la American Marketing Association en 1958, el marketing corresponde al proceso directivo que trata de la creación de ideas, bienes y servicios y la determinación de la distribución, precio y comunicación más adecuados, de tal forma que se promuevan intercambios entre una organización y unos individuos, satisfaciendo los objetivos de ambos (Cooke, 1986)<sup>26</sup>.

Una definición más reciente y ampliamente aceptada es la entregada por Kotler<sup>27</sup> (1995) en la cual define al marketing como:

---

<sup>25</sup> KONOPA, L. J. y CALABRO, P. J. “Adoption of the marketing concept by large northeastern Ohio manufacturers”, Akron Business and Economic Review, 1971, p. 9.

<sup>26</sup> COOKE, E.; ABERCROMBIE, C.L. y RAYBURN J.M. “Problems with the AMA’s new definition of Marketing offer Opportunity to develop an ever better definition”. Marketing Educator, Vol. 5, nº 2, 1986, pp. 1-5.

<sup>27</sup> KOTLER, P. “Dirección de Marketing”, 8ª en español, Ed. Prentice Hall, Madrid, 1995, p. 6.

***“Un proceso social y empresarial mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta e intercambio de productos de valor con otros”.***

Podemos finalmente concluir que no existe un consenso total respecto a la definición formal de Marketing. Aún así, las distintas definiciones tienen varios puntos en común dentro de sus respectivos grupos, en donde las filosóficas acentúan la idea de situar al cliente en el centro de toda actividad, y las organizativas describen el proceso de marketing especificando sus distintas actividades, relaciones e interacciones<sup>28</sup>.

### **1.3. La evolución del marketing.**

Los dos enfoques expuestos anteriormente sobre la definición del marketing, han tenido una importante evolución a lo largo de su historia, evolución que se ha desarrollado bajo una estrecha relación entre ambos grupos de acepciones –filosóficas y organizacionales – Según Stanton<sup>29</sup> (1969):

***“El marketing como filosofía es una forma de pensar en los negocios, mientras que en cuanto a organización es una forma de actuar. Naturalmente, la forma de pensar determinará el curso de acción”.***

Es decir, el marketing como filosofía no se limita simplemente a una forma de pensar, sino que influye en las actividades de marketing: en qué se hace y en cómo se lleva a cabo la gestión de marketing.

---

<sup>28</sup> Puede existir el caso de una cierta combinación entre ambas acepciones, filosófica y organizativa.

<sup>29</sup> STANTON, Fundamentos de Mercadotecnia, 1ª en español, México, Ed. McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1969, pp. 12-15, 30.

### 1.3.1. Una breve reseña histórica del marketing.

El marketing como disciplina de estudio tiene un origen reciente. Los autores en su mayoría atribuyen su nacimiento y desarrollo como una ciencia al siglo XX, y más concretamente a las últimas seis décadas (Vela, 1998)<sup>30</sup>. Sin embargo, la historia del marketing es bastante más antigua y ha de ser entendida con la misma dualidad ya establecida en el punto 2 del presente capítulo. Por una parte, su evolución en relación a una filosofía empresarial, y por otra, como una organización de actividades de función comercial al interior de la empresa.

En cuanto a la evolución del marketing como organización de actividades, debemos remontarnos muy a la antigüedad, a las primeras apariciones del comercio, cuando griegos y fenicios ya empleaban estrategias o técnicas promocionales y comerciales de marketing.

Kotler<sup>31</sup> (1974) relaciona su existencia con la aparición del intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque hasta la época de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno.

Respecto a su evolución como filosofía, su historia es bastante más reciente. Si bien, los primeros atisbos de este tipo de pensamiento se encuentran hace más de 200 años con Adam Smith cuando describió el término de “soberanía del consumidor”, no fue sino hasta 1969 cuando Levitt<sup>32</sup> estableciera la idea afirmando que el propósito de una empresa era “crear y mantener un cliente”, siendo ésta una primera afirmación de filosofía de marketing en la empresa.

---

<sup>30</sup> VELA, C. “La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible”, Revista ICADE, N° 45, Septiembre- Diciembre, 1998, pp. 129-143.

<sup>31</sup> KOTLER, P., “Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control”, 2ª en español, Ed. Diana, México, 1974, p. 20.

<sup>32</sup> LEVITT, T., “The marketing mode”, Ed. McGraw Hill, Nueva York, NY, 1969, p. 33.

### **1.3.2. La evolución del término “marketing”.**

La evolución del marketing hacia una filosofía guía de la gestión empresarial ha estado muy relacionada con la evolución de las distintas actividades organizativas que luego terminarían por reunirse en torno al área de marketing en el seno de la empresa.

Es por esto que, aún cuando sean acepciones diferentes se van a analizar de manera conjunta, al igual como lo han hecho una gran cantidad de autores dentro de este ámbito. Por consiguiente, se analiza la evolución de las distintas orientaciones empresariales junto con la evolución organizativa de la actividad comercial, de tal forma de entender mejor el establecimiento de la orientación al marketing dentro de la empresa.

Vamos a distinguir a dos tipos de autores (Dalgic, 1998)<sup>33</sup>. Uno, el grupo de los “clásicos”, quienes explican la evolución de las distintas orientaciones o filosofías empresariales como un desarrollo histórico producto de los cambios en los factores que conforman el microentorno; y otro grupo de autores más recientes (finales de los años 80 y principios de los 90), quienes explican los distintos cambios de orientación en la empresa producto del resultado de cambios en los factores del microentorno de la empresa, es decir, de sus características gerenciales y estructurales. Este grupo de autores no hacen distinción alguna en su análisis entre la evolución organizativa y filosófica.

#### **1.3.2.1. Análisis de los factores del entorno como determinantes de la evolución filosófica y organizativa.**

El grupo de autores clásicos explican la evolución del marketing de acuerdo a los cambios producidos en el microentorno (económico, competitivo, cultural, tecnológico, etc.) en base a una doble línea: primero, en cuanto a la filosofía empresarial y

---

<sup>33</sup> DALGIC, T. “Disemination of market orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation”, *International Marketing Review*, Vol. 15 n°. 1, 1998, pp. 45-60.

segundo, en cuanto a organización. Son principalmente académicos cuyas doctrinas se encuentran en sus publicaciones, textos de fundamentos de marketing (Lambin y Peters, 1981)<sup>34</sup>, donde ven una evolución en la orientación empresarial a través de eras, relacionadas esencialmente al desarrollo económico que ha tenido lugar en las economías de los distintos países durante el último siglo<sup>35</sup>.

**Figura 1:** Evolución del marketing en cuanto a filosofía empresarial y organizacional en función del análisis de microentornos.

Línea de Tiempo	Evolución del Marketing	
	Filosofía Empresarial	Organización
<b>A N T I G Ü E D A D</b>  <b>--1900--</b>  <b>S I G L O</b>  <b>X X</b>  <b>--2000--</b>		Actividades de carácter comercial esporádicas (ventas, promoción ventas ,etc.)
	<b>Producción</b> (Orientación/enfoque/filosofía)	Actividades propias de marketing (dispersas por los distintos departamentos de la empresa)
	<b>Ventas</b> (Orientación/enfoque/filosofía)	Creación y desarrollo del Departamento de Ventas (agrupando actividades de ventas y alguna otra de marketing)
	<b>Marketing</b> (Orientación/enfoque/filosofía)	Creación y desarrollo del Departamento de Marketing (a partir de una escisión ventas o creándose de nuevo)  Departamento de Marketing (aglutinador de las actividades de mkt. y conductor de la filosofía empresarial a través de su difusión por toda la empresa)

Fuente: Lambin y Peters, 1981

<sup>34</sup> LAMBIN, J. J. y PETERS, R., "La gestión de Marketing: Análisis", ICE, Madrid 1981, p. 27 y ss.

<sup>35</sup> Se establecen cuatro etapas equivalentes a fases de desarrollo económico: Revolución industrial, crecimiento económico, economía de abundancia y sociedad postindustrial.

Por una parte se explica la evolución de la filosofía empresarial hasta llegar al término de la orientación de marketing, y por otro lado, de manera paralela, el desarrollo organizativo que adquieren las diversas actividades de marketing desde la revolución industrial.

La evolución filosófica tendría lugar en tres fases. Los autores en su mayoría, concuerdan en cuanto al contenido, denominación y delimitación de estas tres fases, aún cuando existen ciertas diferencias de denominación e interpretativas<sup>36</sup>. Las fases en las que se divide la evolución de la filosofía empresarial son:

- Orientación a la Producción
- Orientación a las Ventas
- Orientación al Marketing

Esta evolución se puede observar en la mayoría de los países, sin embargo su grado y ritmo de cambio no ha sido el mismo, ya que depende de su situación económica, tecnología, leyes, sociedad, etc. Las fechas citadas deben contextualizarse de acuerdo a la realidad de EE.UU. debido a que los autores basan sus estudios tomando a este país como directriz básica.

La evolución de la filosofía empresarial lleva consigo una evolución de la organización de las actividades de marketing al interior de la empresa. Estas crecen cada vez más en número e importancia, siendo mínimas en la etapa de orientación a la producción, a un mayor desarrollo posterior e integración parcial en el departamento de ventas en el transcurso de la fase de orientación a las ventas, agrupándose finalmente todas ellas en torno al departamento de marketing durante su fase de orientación. El paralelismo evolutivo es de suma importancia porque permite que al observar y analizar la organización y estructuración de las actividades de marketing al interior de la empresa se pueda deducir la orientación empresarial en la misma.

---

<sup>36</sup> Algunos autores como Santemas subdividen la primera fase en dos. Otros, como Stanton, subdividen la tercera fase en dos.

### **1.3.2.2. Análisis agregado de la evolución de la organización de marketing y de la filosofía empresarial.**

Al analizar de manera conjunta ambas evoluciones, la organizativa y filosófica, se encuentran las siguientes características (continuando con la figura anterior).

Una fase inicial de orientación a la producción (Kotler, 1991)<sup>37</sup> que abarca el período desde la revolución industrial (1870) hasta el año 1930, en donde el enfoque a la producción aparece para satisfacer las necesidades de una demanda, que en aquella época, era muy superior a la limitada oferta.

En el transcurso de esta fase las actividades de marketing empleadas por la empresa son de carácter marginal y específico, y se encuentran muy disipadas dentro de la empresa sin poder asegurar la existencia de una organización formal de éstas.

En la fase posterior, de enfoque a las ventas (1930 -1970) que se dio en la mayoría de los mercados y países, se produciría un acontecimiento primordial que da origen a esta nueva filosofía: la paridad entre oferta y demanda, producto del crecimiento económico. Ahora se intenta llegar a la mayoría de la población, desarrollándose una política de distribución o ventas que permita cubrir toda la demanda existente.

En cuanto a la parte organizativa, nace un departamento de ventas que va a integrar las actividades de marketing que se relacionan más con las funciones de ventas (distribución, promoción de ventas).

A partir de 1970, comienza la fase final, en la cual se puede comenzar a hablar de una aparición de orientación al marketing, que a diferencia de la época anterior, la demanda es significativamente menor a la oferta, buscando formas de motivarla

---

<sup>37</sup> Kotler diferencia una subfase de ésta que denominan “orientación al producto” resultante del aumento de la competencia y la consiguiente preocupación por ofrecer una mejora en la calidad del producto como diferenciación. KOTLER, P. “Marketing Management”, 7ª, Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, p. 14.



mediante el descubrimiento y satisfacción de necesidades encubierta de los consumidores.

La tercera fase podría a su vez subdividirse en otras dos, tal como lo señalan ciertos autores como Lambin y Peters<sup>38</sup> (1981), subdividiéndola en una de economía de abundancia (tercera fase) y en otra de sociedad postindustrial (cuarta fase). Otros autores, Vela y Bocigas<sup>39</sup> (1996) se refieren inicialmente a una tercera fase de un enfoque de marketing de corto plazo, seguida por una cuarta fase de marketing social o de largo plazo, en la cual se hallarían las sociedades más avanzadas.

### **1.3.2.3. La evolución del marketing según McDonald y Denison. Análisis del macroentorno.**

Estudiaron la evolución del marketing dentro del Reino Unido basándose en los factores del macroentorno (Denison y McDonald, 1995)<sup>40</sup> Esta evolución se muestra de manera secuencial.

Distinguen entre el marketing dentro de las compañías de productos masivos (más dinámicas ante cambios del entorno) y el de las compañías del tipo industrial y de servicios (de evolución tardía y lenta). Se analiza la evolución organizativa y filosófica exponiendo la fuerte relación entre ambas, concordando con los autores clásicos, junto con valorar la efectividad del marketing en cada fase.

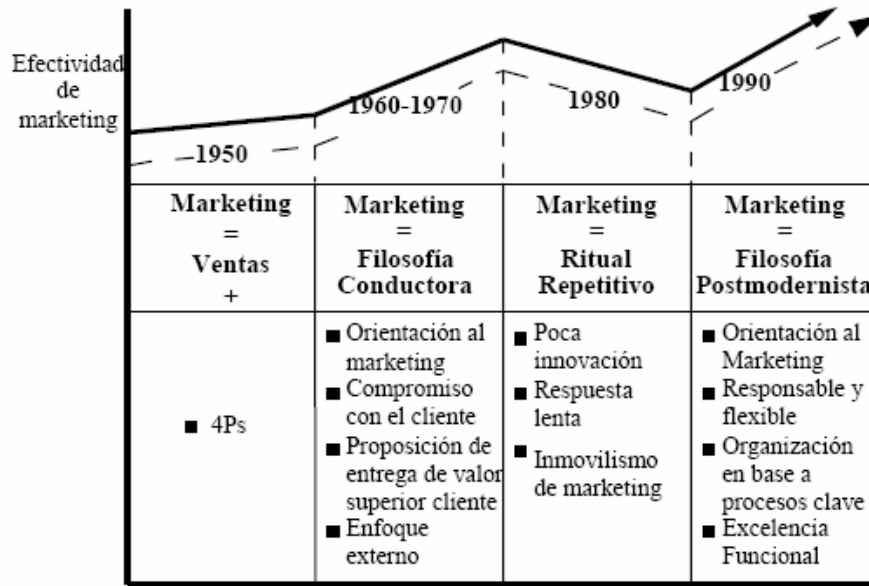
---

<sup>38</sup> LAMBIN y PETERS, cit., p. 27 y ss.

<sup>39</sup> VELA, C. y BOCIGAS, O. "Fundamentos de Marketing", 2ª, Ed. UPCO, Madrid 1996, p. 34 y ss.

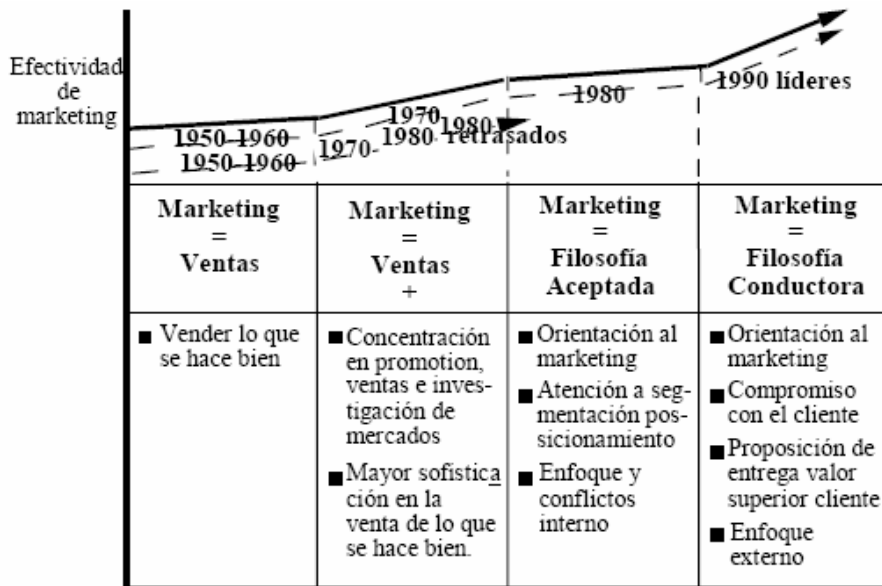
<sup>40</sup> DENISON T. y McDONALD, M. "The role of marketing past, present and future", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 1, 1995, pp. 62, 72-75.

**Figura 2:** Evolución del marketing en compañías de bienes de consumo



Fuente: Denison y McDonald, 1995

**Figura 3:** Evolución del marketing en compañías industriales y de servicios



Fuente: Denison y McDonald, 1995

Se aprecia una evolución que sigue especialmente las pautas que fueron establecidas por los autores del macroentorno dentro de las características de casa sector empresarial. Se puede notar que en la fase de implantación de la filosofía de marketing en la que se encontraban las empresas industriales y de servicios líderes es equivalente al momento en el que se encontraban las empresas de productos de consumo líderes de los años 1960 y 1970.

#### **1.3.2.4. Factores del microentorno y la evolución del marketing.**

A comienzos de 1990 se inician estudios de la evolución del marketing a partir de las variaciones que se producen en los factores del microentorno de la empresa (cambios gerenciales, relacionales y estructurales de la empresa). Estos estudios se centran principalmente en las condiciones que deben cumplirse al interior de las empresas para dar el salto definitorio al establecimiento de la filosofía del marketing sin hacer distinción entre evolución organizativa y filosófica.

Según Dalgic<sup>41</sup> (1998), los autores que se dedicaron a estos estudios, manifestaron un interés especial a la medición del grado de implantación del marketing dentro de la empresa. Los autores destacados dentro de este estudio son Kolhi y Jaworosky<sup>42</sup> (1990), Narver y Slater<sup>43</sup> (1990).

#### **1.3.2.5. El efecto conjunto de factores del micro y macroentorno sobre la evolución filosófica y organizacional del marketing.**

Un acercamiento a la adopción de la filosofía del marketing bajo una mirada conjunta (macro y micro) propuesta por Dalgic, mejoraría mucho más este análisis evolutivo. El autor plantea que este estudio ayuda de explicar de una forma más completa las fuerzas que han incidido sobre la evolución hacia el establecimiento de la organización y filosofía del marketing en la empresa.

---

<sup>41</sup> DALGIC, cit., pp. 45-60.

<sup>42</sup> KOHLI, A. y JAWORSKI, B. "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications". Journal of Marketing. Abril, 1990, pp. 1-18, 53-70.

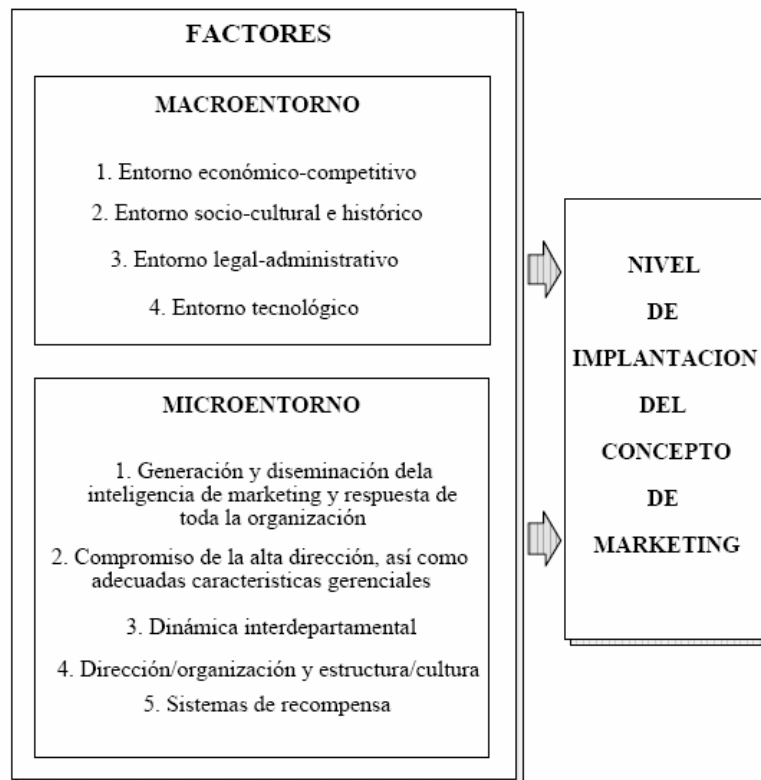
<sup>43</sup> NARVER y SLATER, cit., pp. 22-35.

En la siguiente figura se puede ver un resumen de todos los factores que han favorecido la implantación de la filosofía del marketing en la empresa. Los factores del macroentorno han facilitado la evolución de la orientación empresarial hacia la adopción de una filosofía de marketing a través de una consecución de fases (orientación a la producción, a la venta y al marketing).

Así, un entorno competitivo, mejoras económicas, cambios tecnológicos, entorno cultural propicio (aceptación del principio de soberanía del consumidor) y un entorno legal más flexible (liberalización), van a llevar a una mayor adopción de esta filosofía así como a un mayor desarrollo de la organización de marketing dentro de la empresa.

En cambio, los factores del microentorno que afectan su estructura organizativa, relacional y gerencial, favorecen la implantación de la filosofía de marketing.

**Figura 4:** Factores del macro y microentorno que influyen en la evolución del marketing



Fuente: Dalgic, 1988

#### **1.4. La adopción de la filosofía de marketing y la orientación de mercado.**

La filosofía de marketing como pensamiento que pone al consumidor en el centro de toda la actividad de la empresa, y por otra parte, la orientación de mercado como comportamiento empresarial proveniente de la adopción de dicha filosofía por la empresa, no son lo mismo.

**Orientación de mercado** = Filosofía de marketing + implantación (puesta en práctica)

Esta orientación es el particular comportamiento empresarial que es la consecuencia de la implantación de la filosofía de marketing dentro de la empresa (causa). La mayoría de los autores entiende que esta implantación es lo que se conoce como orientación al mercado, desde que McCarthy y Perrault<sup>44</sup> expusieran esta idea en el año 1984.

##### **1.4.1. Primeras muestras de implantación de la filosofía de marketing.**

Los resultados favorables al implantar la filosofía de marketing dentro de las organizaciones eran bastante conocidas por gran parte de los autores en las últimas décadas. A comienzos de 1990 fue cuando comenzó a analizarse la influencia del microentorno y sus modelos de medición, lo que permitiría su contrastación empírica (Narver y Slater, 1990)<sup>45</sup>.

La implantación del marketing en las empresas no se encuentra bien documentada en la literatura existente antes de estas fechas, sin embargo, encontramos tres ejemplos interesantes que nos muestran una adopción de la filosofía de marketing.

Primero tenemos el caso de General Electric, que en el año 1952 establecería que “la nueva filosofía de marketing transporta al hombre de marketing al inicio del ciclo de

---

<sup>44</sup> McCARTHY, E.J. y PERRAULT, W.D, cit., pp. 35 y ss.

<sup>45</sup> NARVER y SLATER, cit., pp. 22-35.

producción en vez de dejarlo al final de este ciclo, al mismo tiempo que integra el marketing dentro de cada una de los procesos de negocios” (Berkovitz et. al., 1989)<sup>46</sup>.

Con lo anterior, se establece de alguna u otra forma que General Electric se mostraba como la primera compañía que implantaba oficialmente la filosofía de marketing, definiéndose además, indirectamente, como una empresa enfocada al mercado.

Luego tenemos el caso mencionado por Keith<sup>47</sup> (1960) en uno de sus artículos en donde se refiere a la compañía Pillsbury, en la cual se muestra la implantación de la filosofía de marketing a través de las tres fases de enfoque gerencial mencionadas anteriormente (producción, ventas y marketing), logrando la última de estas, que aquí se denominó como control de marketing. Estas fases formaron un rastro de identidad propia en la empresa, que según Keith, son típicas de la evolución de una empresa hacia la filosofía de marketing.

El tercer ejemplo acerca de la implantación de esta filosofía de marketing corresponde al estudio de Joolefy<sup>48</sup> (1990) a comienzos de los años 90. Desarrolla un modelo de adaptación hacia el marketing dentro de la industria del Reino Unido, mediante el cual logra encontrar distintas orientaciones o filosofías empresariales, tales como *sales supporters*, *departamental marketers*, *marketing philosophers* y *unsures*. Además logra notar una clara progresión natural del enfoque de ventas al de la implantación de la orientación de marketing como guía filosófica, pasando por la fase de marketing departamental. Por otra parte, evidencia la limitación de que no todas las empresas se mueven a través de estas fases.

---

<sup>46</sup> BERKOVITZ, E.; KERIN, R. y RUDELIUS, W. “Marketing, St. Louis: Times Mirror”, 1989.

<sup>47</sup> KEITH, R. J. “The Marketing Revolution,” Journal of Marketing, Enero, 1960, p. 36.

<sup>48</sup> JOOLEFY, G. J.; LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J. “The marketing concept: putting the theory into practice”, European Journal of Marketing, Vol. 24, n°. 9, 1990, pp. 7-23.

#### **1.4.2. Implantación de la filosofía de marketing: Condiciones necesarias.**

La filosofía de marketing ha llamado la atención a lo largo de su existencia debido a las ventajas que se le atribuyen a esta disciplina, al igual que el interés por conocer qué condiciones deben cumplirse para poder implantarlo adecuadamente en las empresas, condiciones que no son nada fáciles de aplicar. Según Denison y McDonald<sup>49</sup> (1995):

***“El éxito en marketing no consiste solamente en identificar cuál es la estrategia adecuada, sino además, en poder implantarla correctamente”.***

Por otra parte, y siguiendo la misma línea que los autores anteriores, Lambin<sup>50</sup> (1995) explica el hecho de que entender la filosofía de marketing es una cosa, y otra distinta es ponerla en práctica, siendo ésta en donde las empresas parecen haber hallado un mayor problema al limitarse a poner en práctica políticas de marketing mix dirigidas a dominar el mercado a través de acciones de venta, dejando de lado las acciones estratégicas de segmentación de público objetivo y proposición de valor. En otras palabras, se genera una concentración en el marketing táctico carente de orientación al mercado apartándose del estratégico. Continuando con lo mismo, Denison y McDonald muestran un atractivo análisis donde clasifican mediante un diagrama la relación existente entre el nivel de implantación de marketing como filosofía con el nivel de capacidad funcional necesario para su adopción.

---

<sup>49</sup> DENISON T. y McDONALD, M. cit., pp. 62, 72-75.

<sup>50</sup> LAMBIN, J. J. “Marketing estratégico”, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1995, p. 11.

**Figura 5:** Matriz de la nueva orientación de marketing

		Alto	Bajo
Nivel de aceptación de la filosofía de marketing	Alta	1 <i>"Excelencia de Marketing"</i>	2
	Baja	3	4
		Nivel de conocimientos de marketing	

Fuente: Denison y McDonald, 1995

Esta matriz abarca dos niveles o grados de adopción de la filosofía de marketing dentro de la empresa, que puede ser alto o bajo, junto con dos niveles de conocimientos-capacidades de marketing en la empresa, que también puede ser alto o bajo, resultando de esta división cuatro cuadrantes.

En el primer cuadrante (1) se representa la "Excelencia de marketing" ya que se fisiona un alto grado de aceptación de una filosofía de marketing con grandes capacidades organizacionales para poder llevarla a cabo.

Luego, en el segundo cuadrante (2) se encuentran aquel tipo de empresas que han logrado reconocer la gran importancia de enfocarse al mercado, pero que no han logrado adquirir aún los conocimientos de marketing necesarios para poner en práctica esta filosofía. Este caso es en peor que la anterior aunque indudablemente positiva, siendo lo único necesario para la implantación la dotación de personas adecuadas y organización.



En el tercer cuadrante (3) se representa a las organizaciones que han adquirido a ejecutivos/directores con excelentes conocimientos en el área de marketing, pero no existe en ellas un suficiente grado de aceptación de la filosofía de marketing.

En estas empresas el marketing adquiere un sentido más táctico que estratégico. Probablemente sea prematuro la implantación y el riesgo de fracaso muy grande. Se requiere potenciar previamente la cultura de marketing dentro de la empresa.

Por último, en el cuarto cuadrante (4) se aprecia la peor situación de todas. Existe un bajo nivel de adopción de filosofía de marketing junto con una precaria capacidad de dotación organizativa y funcional. En estas condiciones no se debiera llevar a cabo la implantación de una filosofía de marketing.

Así, Denison y McDonald<sup>51</sup> concluyen que estando en los contextos representados por los cuadrantes dos, tres y cuatro, es donde surgen las críticas al marketing ante el fracaso, en menor o mayor medida, de su implantación. Sin embargo, las empresas que poseen excelencia están en el cuadrante uno o bien tienden rápidamente hacia éste. Es en este cuadrante en donde se encuentran las organizaciones que no solamente han sabido elaborar una adecuada estrategia de marketing, sino además han tenido la capacidad y habilidad de implementarla.

En resumen, para gozar de una apropiada implantación de la filosofía de marketing dentro de la empresa es necesaria una aceptación de la filosofía de marketing junto con una dotación organizativa adecuada. Vemos que nuevamente se presenta la necesidad de entrar en el doble análisis del marketing como filosofía por una parte, y como organización por otra.

---

<sup>51</sup> DENISON T. y McDONALD, M. cit., pp. 62, 72-75.

## **CAPÍTULO II**

# **LA ORIENTACIÓN DE MERCADO**

## LA ORIENTACIÓN DE MERCADO.

### 2.1. Concepto de orientación al mercado.

Las últimas dos décadas del siglo XX, se hicieron innumerables trabajos sobre la orientación al mercado. Los que fueron realizados con el propósito de entregar una definición sobre el término y así determinar una medida para que sea de general aceptación y uso.

Para gran parte de los autores, este concepto se crea en la empresa con el establecimiento de la filosofía de marketing, pero es en la conceptualización de esta idea donde han aparecido algunas discrepancias interpretativas que han dificultado el desarrollo de un marco conceptual generalmente aceptado.

A pesar que existen varias aproximaciones ofrecidas, (Lloch<sup>52</sup>, 1993; Shapiro<sup>53</sup>, 1988; Trustum<sup>54</sup>, 1989), creemos que el trabajo realizado por Tuominen y Möller<sup>55</sup> durante el año 1996 permite entender como este concepto ha sido abordado por la sociedad empresarial. Revisando la literatura y la clasificación de los trabajos desarrollados en las últimas décadas del siglo pasado, lo elaborado por estos autores nos permite descubrir cuatro configuraciones necesarias para el entendimiento del concepto orientación al mercado en toda su plenitud, considerándose factores como:

- 1.- Dimensiones usadas para definir el concepto de orientación al mercado.
- 2.- Dependencia con los antecedentes reconocidos.
- 3.- Efectos identificados.
- 4.- Contingencias internas y externas descubiertas.

---

<sup>52</sup> LLONCH, J. "Orientación al Mercado y competitividad de la empresa". EADA Gestión. Barcelona. 1993.

<sup>53</sup> SHAPIRO, P. B. cit., pp. 119-125.

<sup>54</sup> TRUSTUM, L. "Marketing: concept and function". Inglaterra: European Journal of Marketing, Vol. 23, Nº 3, 1989.

<sup>55</sup> TUOMIEM, M. y MÖLLER, K. "Market orientation: a state of the art review". Inglaterra: Proceedings of the 25th EMAC conference, 1996.

- 5.- Relación empírica entre la orientación al mercado y el desempeño.
- 6.- Antecedentes teóricos del estudio;

Tuominen y Möller investigan al respecto y determinan cuatro configuraciones sobre como se ha tratado la orientación al mercado en los múltiples textos.

**• Orientación al mercado como filosofía de negocio.**

Desde un punto de vista normativo, Desphandé<sup>56</sup> (1993); Avionitis<sup>57</sup> (1993); Lichtenthal y Wilson<sup>58</sup> (1992) explican que una compañía se enfoca a partir de las necesidades del cliente y el mercado. Así, esbozan recomendaciones para crear una empresa con una orientación al mercado correcta u óptima, para que esta visión actúe como cultura organizacional y patrón para la determinación de valores y creencias.

**• Orientación al mercado como una coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado.**

Especialmente cimentado en los primeros escritos hechos por Narver y Slater<sup>59</sup> (1990) y Slater y Narver<sup>60</sup> (1994), donde proponen que la orientación al mercado sea comprendida como una cultura organizacional, la que se compone por:

- Orientación al consumidor.
- Orientación a la competencia.
- Coordinación interfuncional.

---

<sup>56</sup> DESHPANDE, R., FARLEY, J. y WEBSTER Jr., F. "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis". Journal of Marketing. Enero, 1993, pp. 23-27.

<sup>57</sup> AVIONITIS, G.J.; KOUREMENOS, A.; GOUNARIS, S.P. Discriminating profitable and unprofitable companies on the basis of company marketing profiles. Marketing for the new Europe, 22th EMAC Conference, Vol. 1. 1993.

<sup>58</sup> LICHTENTHAL, J.D y WILSON, D.T. "Becoming market oriented". EEUU: Journal of Business Research, vol. 24. 1992.

<sup>59</sup> NARVER, J. C. y SLATER, S. cit., pp. 22-35.

<sup>60</sup> SLATER, S.F y NARVER, J.C. "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" EEUU: Journal of Marketing, vol. 58, Enero 1994.

Los primeros dos consideran actividades referidas con la adquisición de información y posterior propagación de la misma en toda la empresa, y el tercero, basado en la información del mercado, pretende crear y ofrecer mayor valor para los compradores.

• **Orientación al mercado como un procesamiento de la información del mercado.**

Se comenzó a desarrollar con el trabajo realizado por Kohli y Jaworski<sup>61</sup> (1990), y luego se prosiguió con los ensayos elaborados por los mismos y otros autores durante la primera mitad de la década de 1990 (Cadogan y Diamantopoulos<sup>62</sup>, 1995; Jaworski y Kohli<sup>63</sup>, 1993).

Acá encontramos que la orientación al mercado esta conceptualizada según 3 acciones:

- La creación de una inteligencia de mercado relativa a las necesidades presentes y futuras de los consumidores generadas por la empresa, y también el estudio de los agentes exógenos que afectan a la organización en el proceso de intercambio.
- La diseminación de esa inteligencia por todos los departamentos.
- La facilidad de respuesta de la organización.

• **Orientación al mercado como fuente de aprendizaje organizacional.**

En relación a esta configuración encontramos lo elaborado por Day<sup>64</sup> (1994); Hunt y Morgan<sup>65</sup> (1995); Moorman<sup>66</sup> (1995) y Slater y Narver<sup>67</sup> (1995), principalmente.

---

<sup>61</sup> KOHLI, A. y JAWORSKI, B. cit., pp. 1-18, 53-70.

<sup>62</sup> CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULUS, A. "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization". Journal of Strategic Marketing, vol. 3, n° 1. 1995.

<sup>63</sup> JAWORSKI, B. y KOHLI, A. "Market orientation: Antecedents and consequences". Journal of Marketing. Julio, 1993b, pp. 53-70.

<sup>64</sup> DAY, G. "The capabilities of market-driven organizations". Journal of Marketing. Octubre, 1994, pp. 37-52.

<sup>65</sup> HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. "The comparative advantage theory of competition". EEUU: Journal of Marketing, vol. 59. Abril, 1995.

<sup>66</sup> MOORMAN, C. "Organizational Market Information Process: Cultural antecedents and new products outcome". EEUU: Journal of Marketing Research, vol. 32. Agosto 1995.

En estos trabajos, el concepto de orientación al mercado es algo adicional al de la orientación al marketing. De esta forma, se determina una estructura de funcionamiento a establecer en la empresa para que forme parte de su cultura. Sugieren que la misma debe ser guiada por:

- La constante búsqueda de información sobre consumidores y competidores actuales y potenciales;
- El análisis sistemático de esta información para desempeñar una mejor comprensión del mercado;
- El uso metódico de este conocimiento para guiar la posterior estrategia empresarial, la que considerará el reconocimiento, comprensión, creación, selección, implantación y también su modificación de ser necesario.

A pesar que los trabajos realizados por Kohli y Jaworski (1990) y por Narver y Slater (1990) pueden ser considerados como pioneros en relación al tratamiento de la orientación al mercado, debemos considerar que los mismos abordan desde muchos puntos de vista un mismo concepto que en definitiva es multidimensional.

Así, el trabajo de Kohli y Jaworski desarrolla un cuadro global de consecuencias en el que se aprecian datos de la orientación al mercado, factores de tipo organizativo básicamente, resultados a seguir de esta orientación para los consumidores, los trabajadores y los resultados y factores moderadores de estas consecuencias desde la perspectiva de la demanda como de la oferta.

En relación a este trabajo, encontramos tres elementos básicos sobre la orientación al mercado: la integración y coordinación de las funciones, la orientación al beneficio y,

---

<sup>67</sup> SLATER, S.F y NARVER, J.C. "Market orientation and the learning organization". EEUU: Journal of Marketing, vol. 59, Julio 1995.

por supuesto, la “orientación al cliente”, a modo de apoyos primordiales para su creación.

Al momento de ponerlo en práctica, se debe incorporar tres tipos de acciones: generación de una inteligencia de mercado, su diseminación por todos los departamentos y la respuesta de toda la organización.

Los autores Narver y Slater, al considerar los aspectos conductuales y filosóficos de la definición, ven la orientación al mercado como la cultura organizacional que crea las maneras necesarias y efectivas para crear un valor superior a los compradores, esto guiado por dos criterios de decisión: la rentabilidad y el horizonte a largo plazo. De todas maneras, para lograr la orientación al mercado es necesaria una actitud puramente conductual y manifestada en la capacidad de cada unidad estratégica de negocio para comprometerse en el desarrollo de tres tipos de conductas: una orientación hacia el consumidor, una orientación hacia la competencia y una coordinación inter-funcional, como se había mencionado anteriormente

Los esbozos de Kohli y Jaworski y de Narver y Slater, consideran la existencia de numerosos puntos en común entre ambos enfoques, tal y como posteriormente admiten Slater y Narver<sup>68</sup> (1994). Esto hace surgir diversas propuestas de integración, como la manifestada por Cadogan y Diamantopoulos<sup>69</sup> (1995).

Ellos sugieren una re-conceptualización del término orientación al mercado, ahora como mecanismo central de los elementos intra e inter funcional de la organización.

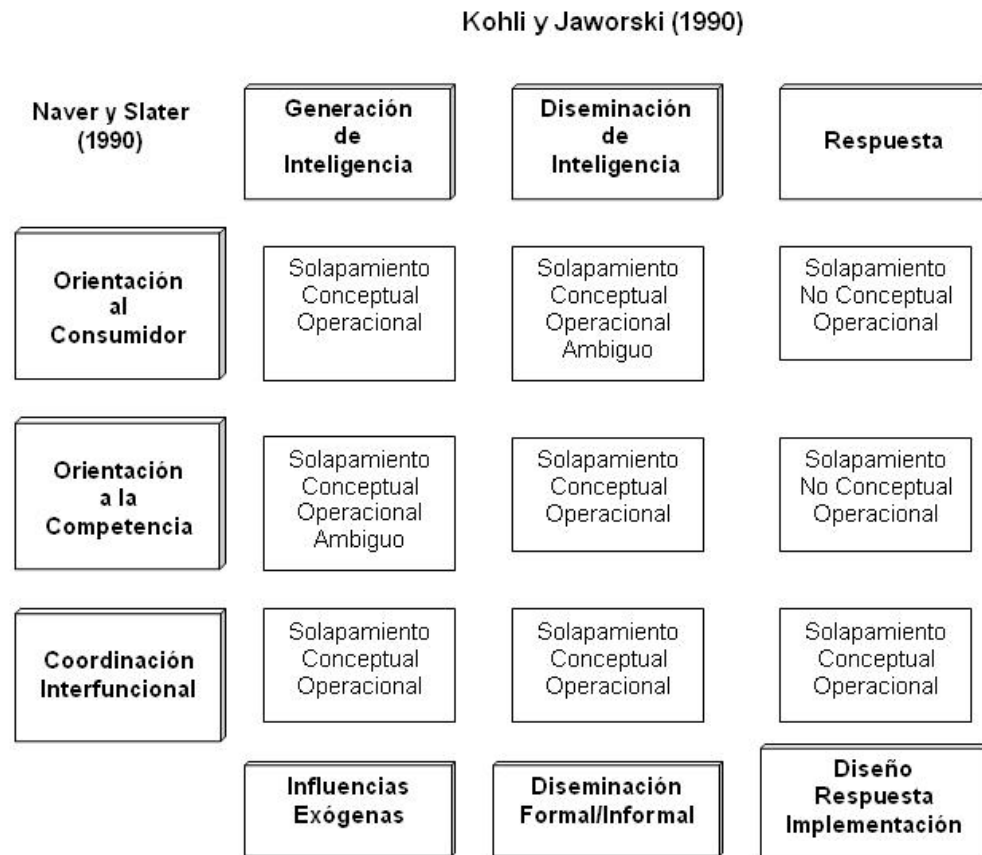
Además consideran que la integración de ambas posturas, sirve como escenario para el estudio del impacto que la orientación del mercado tiene sobre el desempeño y estabilidad del negocio.

---

<sup>68</sup> SLATER, S.F y NARVER, J.C. “Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?” EEUU: Journal of Marketing, vol. 58, Enero 1994.

<sup>69</sup> CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULUS, A. “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization”. Journal of Strategic Marketing, vol. 3, nº 1. 1995.

**Figura 6:** Modelo integrador sobre el constructo orientación al mercado



Fuente: Cadogan y Diamantopoulos, 1995

Una de las definiciones más relevantes sobre este concepto es la elaborada por Tuoninen y Möller<sup>70</sup> (1996). Desde una mirada más extensa, integra todas las dimensiones en un solo concepto bajo las cuales la orientación al mercado había sido analizada los años anteriores. De esta manera, considerando el aprendizaje organizacional, determinan que la orientación al mercado tiene dos dimensiones: una cognitiva y otra conductual.

Primero tenemos la dimensión cognitiva, la que se divide en una dicotomía en relación a la cultura del negocio, y otra que se refiere al conocimiento/inteligencia. La

<sup>70</sup> TUOMIEM, M. y MÖLLER, K. cit.



segunda, la dimensión conductual, se puede subdividir a su vez en una visión basada en procesos y otra basada en la función como misión de la orientación al mercado.

Como se puede apreciar en la figura siguiente, estas dimensiones reconocidas en la orientación al mercado, facilitan caracterizar todas perspectivas tratadas en la literatura, que responden a las distintas líneas de investigación que se han presentado en el terreno del marketing.

**Figura 7:** Aproximaciones de la investigación a la orientación al mercado

		<i>Dimensión Cognitiva</i>	
		<i>Filosofía/Cultura</i>	<i>Conocimiento/Inteligencia</i>
<i>Dimensión Conductual</i>	<i>Proceso</i>	Orientación al Mercado como Filosofía de Negocios	Orientación al Mercado como Procesamiento de Información de Mercado
	<i>Función/Acción</i>	Orientación al Mercado como fuente de Aprendizaje Organizacional	Orientación al Mercado como coordinación Interfuncional de la Información relacionada con el mercado

Fuente: Tuonimen y Möller, 1996

### 2.1.1. El concepto de orientación al mercado como filosofía empresarial.

Podemos ver que el concepto de la orientación al mercado depende del campo de estudio del que sea el autor, pero de igual forma apreciamos la existencia de una idea filosófica común en la mayoría de los casos. En relación a lo anterior, el primero en prestar especial atención a los valores y creencias es Webster<sup>71</sup> (1994), quien

<sup>71</sup> WEBSTER, F. E., Market-Driven Management, John Wiley & Sons, Inc. NY, 1994, pp. 196-198; "Está su empresa realmente orientada al mercado", 29 Marzo 1999, pp. 5-6.

encuentra y define tres dimensiones de la orientación al mercado, estas son: - la filosófica, - la estrategia y - la táctica.

Siguiendo esta línea, pero acentuando el carácter de competitividad empresarial y la generación de una ventaja competitiva sostenible, Narver y Slater<sup>72</sup> (1990) ven la orientación al mercado como:

***“La filosofía organizativa más efectiva y eficiente en la generación de un valor superior para los clientes”.***

También encontramos interpretaciones de carácter filosófico, pero desde una perspectiva de comportamiento, como las de Harris<sup>73</sup> (1998) y Turner y Spencer<sup>74</sup> (1997) que aluden al tema de la “cultura organizativa”. Harris esquematiza los conceptos de orientación al mercado y de cultura organizativa logrando conclusiones teóricas sobre culturas y organizaciones orientadas al mercado y principalmente, como la subcultura de marketing logra dominar a la cultura organizativa general de la empresa. Por otra parte, Turner y Spencer argumentan sobre una visión de la filosofía de marketing considerando a la cultura empresarial creando así una técnica de análisis para la implantación de la filosofía de marketing, que denominan “paradigma del símbolo organizativo”.

Resumiendo, podemos concluir considerando lo expuesto por Bello, Polo y Vázquez<sup>75</sup> (1999) que la orientación al mercado desde esta perspectiva es:

***“La impregnación de la filosofía de marketing en toda la empresa, coordinando diversas funciones organizativas con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de beneficios proporcionando valor a los clientes”.***

---

<sup>72</sup> NARVER, J. C. y SLATER, S. cit., pp. 22-35.

<sup>73</sup> HARRIS, L. C. “Cultural domination: The key to market-oriented culture?” European Journal of Marketing, Vol. 32, n° 3/4, 1998, pp. 354-373.

<sup>74</sup> TURNER, G. B. y SPENCER, B., “Understanding the marketing concept as organizational culture”, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 2, 1997, pp. 110-121.

<sup>75</sup> BELLO, POLO, y VÁZQUEZ, “Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas”, Papeles de Economía Española, n°. 78-79, 1999, p. 191.

## **2.2. La orientación al mercado y los conceptos próximos dentro del campo del marketing.**

Los conceptos de orientación al marketing, orientación al consumidor, orientación al cliente, filosofía de marketing y orientación al mercado se han usado indistintamente, y no solo por empresarios, si no que también por académicos. Pero en respuesta a esto, en los 80' algunos autores comienzan a distinguir importantes diferencias entre estos términos sugiriendo así su correcto uso. Con ello, es imprescindible una limpieza conceptual al respecto.

### **2.2.1. Diferencia entre orientación al mercado y orientación de marketing.**

Estos conceptos se han usado arbitrariamente por la mayoría de los autores, los que parecen no encontrar grandes diferencias entre ambos, pues están de acuerdo con la afirmación de McCarthy y Perrault<sup>76</sup> (1984) donde argumenta que la orientación al mercado es la implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

Sin embargo, Shapiro<sup>77</sup> (1988) describe importantes diferencias entre estos dos conceptos sugiriendo el uso de la "orientación al mercado" por 3 razones:

- ✓ Ser un concepto que involucra a toda la empresa.
- ✓ Ser más amplio.
- ✓ Llevar menos carga política.

Sin embargo, desde una perspectiva amplia, estos dos conceptos finalmente se ven similares. Shapiro, en su alusión, hace una interpretación demasiado restrictiva de orientación de marketing, al enfocarla solo al departamento de marketing, y no en toda la empresa. Terminando, en relación a la carga política, Shapiro tiene algo de razón, debido a que la consideración del término de orientación al marketing como filosofía

---

<sup>76</sup> McCARTHY, E.J. y PERRAULT, W.D. cit., p. 35 y ss.

<sup>77</sup> SHAPIRO, P. B. cit., pp. 119-125.

conductora empresarial, podría mirarse como una alteración del departamento del mismo nombre, en menoscabo del resto, siendo posiblemente objeto de conflicto interno.

En general, podemos concluir que estos conceptos pueden ser usados con similitud, aunque es preferible dejar el término de orientación al mercado para la implantación y el de orientación al marketing para la filosofía.

### **2.2.2. Diferencia entre orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor.**

Los conceptos de orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor sí han recibido la diferenciación que merecen, en donde la distinción está en su empleo.

Si los consideramos en el orden descrito, cada uno constituye una visión más limitada del anterior. De esta forma, la idea de orientación al mercado (más amplia que las siguientes) contiene a la de orientación al cliente<sup>78</sup> que, a su vez, engloba a la más restrictiva de orientación al consumidor.

Si detallamos estas diferencias, en especial entre orientación al mercado y orientación al cliente, podemos considerar lo expuesto por Webster<sup>79</sup> (1994). El autor argumenta que la orientación al cliente es la primera etapa de la orientación al mercado. Las siguientes etapas serían una orientación a la competencia y posteriormente a la rentabilidad.

Otras diferencias son manifestadas por Kohli y Jaworski<sup>80</sup> (1993), que además resumen concisamente su evolución. En los años 20' y 30' surge la expresión "cliente"

---

<sup>78</sup> La orientación al cliente engloba tanto al cliente final (consumidor) como al cliente intermedio.

<sup>79</sup> WEBSTER, F. E. cit., pp. 5-6.

<sup>80</sup> KOHLI, A. y JAWORSKI, B. J. "Market orientation: The construct, research propositions, and management implications", Journal of Marketing, Vol. 57, Julio, 1993, pp. 53-70.

refiriéndose a los distribuidores que compraban y realizaban los pagos (McKitterick, 1969)<sup>81</sup>.

Luego, a partir de los años 50', el enfoque pasó de distribuidores a consumidores finales y sus necesidades y deseos. Finalmente, en los 90', el camino apropiado parece ser el de mercado, que considera a los usuarios finales y distribuidores, además de agentes exógenos que influyen en sus necesidades y preferencias.

#### **2.2.2.1. Relación de la orientación al mercado con otros conceptos afines empresariales.**

La orientación al mercado además tiene correspondencia con otros conceptos. Todos ellos comparten el objetivo de buscar la “satisfacción del cliente”. Estos son:

- La gestión de la calidad total
- El *benchmarking*
- La reingeniería de procesos
- La estrategia competitiva

#### **Relación entre orientación al mercado y la gestión de la calidad total.**

La gestión de calidad total (Mohr-Jackson, 1996)<sup>82</sup> corresponde al compromiso de mejorar continuamente la entrega de calidad – medida por como la ve el cliente, no la empresa – bajo el propósito de satisfacerlo mejor. Esta promete resultados superiores a través de la satisfacción del cliente en forma externa e internamente en la excelencia operativa.

---

<sup>81</sup> McKITTERICK, J. B. “What is the marketing management concept?” The Frontiers of Marketing Thought and Science, American Marketing Association: Chicago, 1969, pp. 71-92.

<sup>82</sup> MOHR-JACKSON, I. “Conceptualizing total quality orientation”, European Journal of Marketing, Vol. 32, n° 1 y 2, 1996, pp. 13-22.

Por otra parte, Garvin<sup>83</sup> en el año 1987, manifiesta que:

***“Todas las expresiones de la gestión de la calidad total giran en torno al concepto de satisfacción del cliente”.***

Lo curioso es que, a pesar de ser la satisfacción del cliente el centro de la filosofía de marketing, las empresas practican el enfoque de la satisfacción del cliente por medio de la calidad total. De todas maneras, no quiere decir que sea una prioridad por sobre la orientación al mercado. Es más, esta filosofía gerencial se opone al mismo tipo de problemas de aprobación e implantación que el de la filosofía de marketing.

El autor que con mayor referencia analizan la analogía entre la orientación al mercado y la calidad total, es Mohr-Jackson (1996). Este autor reprocha el hecho de que el marketing haya dedicado poco tiempo a estudiar la orientación a la calidad total cuando el tema central debió ser la satisfacción del cliente.

Además de las similitudes, también existen diferencias respecto al enfoque del estudio y herramientas utilizadas. Clásicamente, el enfoque del estudio de la calidad en marketing se concentró en la calidad del producto o servicio y su relación con los resultados. Por otra parte, el enfoque de la calidad total se ha concentrado en la calidad del proceso (cambios en las personas, materiales, equipos y métodos).

Concluyendo, considerando la lógica entre la filosofía de marketing y la de calidad total, la aplicación de técnicas de ésta al marketing facilitaría el mejoramiento de la implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

---

<sup>83</sup> GARVIN, D. A., “Competing on the eight dimensions of quality”, Harvard Business Review, Vol. 57, 1987. pp. 173-184.

## **Relación entre orientación al mercado y “benchmarking”.**

El benchmarking, según Kotler<sup>84</sup> (1995) es:

***“La determinación por parte de la empresa de los costos y rendimientos de los competidores para que estos sean utilizados como referencias para conocer el rendimiento relativo de mi empresa”.***

Entre benchmarking y orientación al mercado podemos encontrar importantes sinergias. Esto principalmente a través de su aplicación junto con las técnicas de la calidad total para la mejora de la satisfacción del cliente.

Day<sup>85</sup> (1994) explica que el benchmarking se relaciona con la calidad total en lo referente al análisis de la competencia. La relación entre orientación al mercado y el benchmarking se lleva a cabo indirectamente a través de la comparación de la empresa respecto a sus competidores en los costos como las estrategias. Así la empresa, al tratar de igualar a la competencia en sus aspectos más destacados, gana en competitividad, satisfacción del cliente y finalmente en orientación al mercado.

El benchmarking se centra en la competitividad de la empresa por sobre la satisfacción del cliente, esto último se persigue a través de la mejora competitiva, a diferencia de la orientación al mercado y al igual que la calidad total.

Finalmente, el empleo de técnicas de benchmarking puede ayudar a lograr un mayor éxito en la implantación de la filosofía de marketing.

---

<sup>84</sup> KOTLER, P. “Dirección de Marketing”, 8ª en español, Ed. Prentice Hall, Madrid, 1995, p. 6.

<sup>85</sup> DAY, G.S. “Continuous learning about markets”. EEUU: California Marketing Review. 1994.

## **Relación entre orientación al mercado y “reingeniería de procesos”.**

La reingeniería de procesos (Lynch, 1995)<sup>86</sup> o BPR<sup>87</sup> consiste en el proceso de remodelación organizativa, estructura y sistemas, con el objetivo de conseguir centrarse en los procesos clave que provean de satisfacción al cliente y ventaja competitiva.

Los objetivos de satisfacción del cliente, competitividad y rentabilidad son elementos en común entre la reingeniería de procesos y el concepto de orientación al mercado.

Lynch, autor que más ha estudiado este tema y la orientación al mercado, estudió si ambos conceptos eran incompatibles o no. Para esto, realizó un estudio de la distribución minorista y sus proveedores en el Reino Unido que manifestó que no sólo no eran conceptos incompatibles, sino que eran complementarios brindando a la reingeniería de procesos una mayor oportunidad de implementar organizativamente la filosofía de marketing al ubicar la satisfacción del consumidor en el centro del proceso de toma de decisiones. Dado esto, el resultado de la reingeniería de procesos en la orientación al mercado es sumamente positivo.

Sin embargo, no todo es compatibilidad, sino que hay quienes piensan que hay cierta sustitución. Hay quienes sostienen que el comienzo de nuevas técnicas de gestión como la reingeniería de procesos resulta de la incapacidad del marketing en el ambiente estratégico y táctico, de conocer a los requerimientos empresariales de competitividad en un entorno más confuso, fraccionado e impredecible (Brown, 1993)<sup>88</sup> que aparece en la Segunda Guerra Mundial.

---

<sup>86</sup> LYNCH, J. E. “Marketing and business process re-engineering”, *Journal of Marketing Practice: Applied marketing science*, Vol. 1, No. 1, 1995, p. 45.

<sup>87</sup> El concepto de reingeniería de procesos se suele abreviar por las siglas del término en inglés BPR o business process reengineering.

<sup>88</sup> BROWN, S., “Post-modern marketing?” *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 4, 1993, pp. 19-34.



## **Relación entre orientación al mercado y estrategia competitiva.**

La estrategia competitiva se define como la orientación estratégica del negocio empresarial (Morgan y Strong, 1998)<sup>89</sup> y la relación entre orientación al mercado y estrategia competitiva ha sido también un tema recurrente por algunos autores. Al mismo tiempo, su interacción es necesaria para la supervivencia empresarial en los entornos actuales de alta competitividad donde el consumidor es el rey y árbitro del mercado.

Los autores Morgan y Strong examinan esta analogía concluyendo que la estrategia competitiva debe ser regida por actividades y comportamientos orientados al mercado. Así, la estrategia competitiva es un vehículo importante para manifestar la orientación al mercado.

Otros autores como es el caso de Lynch, destacan la relevancia de unir el papel del marketing con el de la dirección estratégica en la moderna organización para conseguir las ventajas empresariales.

En definitiva, estrategia competitiva y orientación al mercado son hoy en día conceptos muy interrelacionados que brindan sinergias a las empresas.

### **2.3. Factores determinantes del grado de orientación al mercado de las empresas**

En la actualidad, muchas empresas que participan en economías globalizadas y dominadas por el aprovechamiento del conocimiento, tienden a encuadrarse bajo la óptica de mercado, aunque con diferente grado de orientación. En este contexto, será posible encontrar algunas organizaciones que por presentar características especiales podremos apreciar un mayor grado de orientación hacia el mercado que otras.

---

<sup>89</sup> MORGAN, R. E. y STRONG, C. A. "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, 1998, p. 1051.

Intentando determinar cuál es el origen de este fenómeno, Jaworski y Kohli<sup>90</sup> (1994) establecen que el grado de orientación es función de aspectos relativos a la estructura interna de la organización, tales como la actitud de la dirección, la dinámica interdepartamental y los sistemas organizacionales. No obstante, en última instancia, como determinantes del grado de orientación al mercado su presencia y capacidad de influencia vendrá matizado por el grado de uso de las TIC<sup>91</sup>.

El *modus operandi* de la dirección de la empresa corresponde al primer grupo de factores señalados como determinantes de la existencia y del grado de orientación al mercado de una organización. Aún reconociendo un elemento clave a la hora de definir los valores de la organización y su forma de operar en los mercados (Felton, 1959; Mambrick y Mason, 1984; Webster, 1988)<sup>92</sup>, estos autores determinan que a menos que la dirección no muestre claras intenciones por dar respuesta a las necesidades de los consumidores, la organización no estará orientada al mercado.

El segundo antecedente de la orientación al mercado, también relacionado con la dirección de la empresa, es su postura o actitud hacia el riesgo (Goumaris y Avionitis<sup>93</sup>, 1997; Jaworski y Kohli<sup>94</sup>, 1993). Los cambios en las necesidades de los consumidores, a menudo exige la introducción de nuevos productos o servicios que a veces implican un alto riesgo para la organización. Si se demuestra un alto grado de aversión al riesgo, la introducción de nuevos productos que traten de satisfacer las nuevas necesidades podría ser menos efectiva, con lo que la orientación hacia el consumidor, y por ende el grado de orientación al mercado, sea menor. Así es que podemos afirmar que existe relación entre el grado de aversión al riesgo mostrado por la dirección y el grado de orientación al mercado.

---

<sup>90</sup> JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A. "Market orientation: antecedents and consequences". EEUU: Journal of Marketing, vol. 57. Julio, 1994.

<sup>91</sup> TIC: Tecnologías de Información y Comunicación.

<sup>92</sup> Estudios citados por Jaworski y Kohli (1993).

<sup>93</sup> GOUNARIS, S.P. y AVIONITIS, G.J. "Company and marketing correlatos of marketing orientation development: an empirical investigation". Inglaterra: Proceedings of 26th EMAC Conference, 20-23 Mayo, 1997.

<sup>94</sup> JAWORSKI, B. y KOHLI, A. "Market orientation: Antecedents and consequences". Journal of Marketing. Julio, 1993b, pp. 53-70.

Gounaris y Avionitis (1997) mencionan otra variable propia de la dirección, que determina el grado de orientación al mercado. Explica que el desempeño de la empresa se encuentra determinado por la experiencia que obtiene de desempeños anteriores.

Estas empresas tenderán a una actitud más favorable hacia algunos recursos si éstos supusieron una ventaja para la organización en años anteriores, en otras palabras, repetir lo positivo y evitar lo negativo. Las apreciaciones que la dirección tiene de la importancia de determinados factores como constructores de ventajas sostenibles, puede determinar el grado de orientación al mercado seguida.

Otros antecedentes y determinantes del grado de orientación al mercado de una organización, son el carácter y la dinámica de las relaciones existentes entre los departamentos que la conforman. Con una relación coordinada y ausente de tensiones entre los distintos departamentos, provocará la orientación hacia el mercado de la organización (Kohki y Jaworski, 1993).

También se ha manifestado la existencia de conflicto entre los departamentos como un inhibidor de la orientación al mercado (Levitt, 1969; Lush et. al., 1976; Felton, 1959)<sup>95</sup>. Estas tensiones generadas limitan la comunicación inter-departamental y estorban el proceso de diseminación de la inteligencia de marketing. Jaworski y Kohli (1993) confirman este hecho, afirmando que un alto grado de conflicto interdepartamental no sólo dificulta el proceso de propagación de la inteligencia de marketing, sino que también demora la respuesta adecuada por parte de la empresa, frente al dinamismo del mercado. Para Jaworski y Kohli:

***“El grado de coordinación que exista entre los departamentos u áreas funcionales de la organización afecta la orientación al mercado. Considerando el nivel de contacto directo entre las diferentes áreas, esperaremos que un elevado nivel de interconexión facilite el proceso de***

---

<sup>95</sup> Estudios citados por Jaworski y Kohli (1993).

***diseminación de la inteligencia de marketing y el ofrecimiento de respuesta por parte de la empresa”.***

Finalmente, los últimos factores considerados como antecedentes y determinantes del grado de orientación al mercado son los referidos a los sistemas y estructuras organizacionales presentes. El grado de formalización, la mayor o menor centralización y número de departamentos, serán los que establezcan las características de los sistemas y estructuras organizacionales.

La forma en que la información originaria del mercado es usada depende principalmente de las características que presentan los sistemas, estructuras y procesos vigentes en la organización, así lo han revelado los estudios empíricos realizados (Goumaris y Avionitis, 1997)<sup>96</sup>.

La formalización y la centralización están inversamente afectadas por la utilización de la información (Deshpandé y Zaltman, 1982; Hage y Aiken, 1970; Zaltman, Duncan y Holbek, 1973)<sup>97</sup> y se acepta que la habilidad de la compañía para adquirir información, para distribuirla y para reaccionar con una respuesta rápida y ajustada a la misma, se ve influida negativamente cuando la empresa exhibe una elevada centralización y/o alto grado de formalización.

En este contexto, Jawoski y Kohli (1993) señalan que ante un cambio en las características del mercado que requiera una nueva respuesta, la existencia de una estructura altamente formalizada dificultará el proceso de innovación del comportamiento. Si el grado de formalización fuera menor, la modificación de las normas, roles y relaciones de autoridad será aún más difícil. Además, las estructuras fuertemente centralizadas en la organización, afectan de forma negativa al proceso de generación y diseminación de inteligencia de marketing y a la implementación de una respuesta al mercado.

---

<sup>96</sup> GOUNARIS, S.P. y AVIONITIS, G.J. cit.

<sup>97</sup> Estudios citados por Jaworski y Kohli (1993).

En conclusión, las organizaciones caracterizadas por:

- ✓ Una dirección encargada del proceso de toma de decisión,
- ✓ Una elevada aversión al riesgo asociado a la innovación y
- ✓ Un bajo grado de orientación al consumidor.

Llevarán a presentar baja orientación al mercado. Contrariamente, estructuras descentralizadas y con un uso significativo de las TIC facilitarán llegar a una orientación al mercado, al disminuir el peso de los anteriores factores, al favorecer las TIC la reducción de la aversión al riesgo, el aumento en el interés por satisfacer a los consumidores, y el logro de una relación coordinada y cooperativa entre los diferentes departamentos u áreas funcionales de la organización.

A la par, se admite que una alta departamentalización proveniente de la aplicación de una estructura rígida y jerárquica también obstaculiza el proceso de diseminación de la información. Muchos departamentos dentro de la organización, afectará negativamente el nivel de orientación al mercado, en la medida que atribuyan un incremento en el número y la gravedad de los conflictos entre los mismos, y dificulte el grado de coordinación interfuncional.

La óptica de beneficio imperante es, finalmente, un último factor que posibilita el grado mayor de adaptación al mercado de la empresa, en relación a los sistemas y estructuras.

La literatura manifiesta que los comportamientos de la organización estarán determinados por los objetivos fijados anteriormente por la empresa. Si queremos maximizar el beneficio a corto plazo como objetivo, los comportamientos desarrollados no estarán orientados a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, de esta forma no seguirán una orientación al mercado. Una mirada a corto plazo, y la fijación de objetivos relacionados con la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la empresa en los mercados serán los que faciliten la adopción de esta óptica.

Hasta ahora, los factores mencionados como antecedentes y determinantes del grado de orientación al mercado, han sido relacionados con la estructura interna de la organización. Pero también existen factores ajenos a la empresa que afectan el grado de orientación.

Algunos autores, tales como Gounaris y Avionitis (1997), o Kotler<sup>98</sup> (1972) consideran a los factores externos como una influencia directa, mientras que otros estiman que su influencia sólo afecta la estabilidad de la empresa en los mercados (Jawoski y Kohli, 1993).

La decisión de adoptar una orientación al mercado y condición del grado de orientación afecta en los factores propios del entorno. Mientras que en la interrelación evidente entre los mismos podemos observar una razón para adoptar una óptica de mercado, en las características de estas fuerzas podemos instaurar un condicionante al grado de orientación.

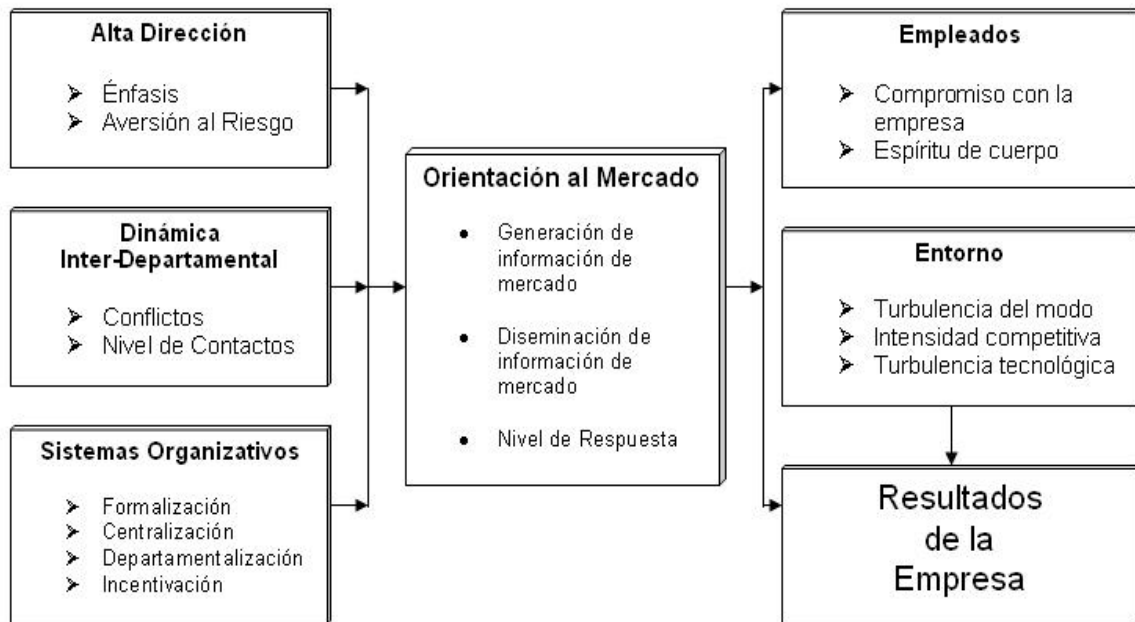
Una alteración en el comportamiento afectará al resto de fuerzas que interactúan en un entorno dinámico. Determinar una respuesta rápida y eficaz a los cambios en los mercados, es la que da origen y justifica la orientación al mercado. Podemos ver que, en los mercados donde la probabilidad de cambio a largo plazo es bastante baja o predecible, la orientación al mercado no será una necesidad preponderante.

Por otra parte, las características del macro y microentorno influirán el mayor o menor grado de orientación al mercado seguido. La intensidad de la competencia, el alto poder de negociación de proveedores, distribuidores y consumidores, el grado de innovación tecnológica del mercado y la existencia de barreras de entrada al sector, son factores que hacen peligrar la supervivencia de la empresa en los mercados. La orientación al mercado, como ventaja competitiva a lo largo del tiempo, puede parar el impacto de estas fuerzas entrópicas sobre los objetivos de la organización.

---

<sup>98</sup> KOTLER, P. "A generic concept of marketing". EEUU: Journal of Marketing, vol. 36. Enero, 1972.

**Figura 8:** Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado



Fuente: Jaworoski y Kohli, 1993

En la izquierda de la figura se muestran los antecedentes que influyen en la orientación al mercado y en su parte derecha presenta la relación entre la orientación al mercado, los factores moderadores de la misma y sus resultados.

En relación a los factores moderadores se recalcan los relativos al mercado, la competencia, y la tecnología. Además, la tabla recoge las relaciones mostradas en la figura completando éstas con aportaciones de otros autores y especificando su efecto positivo (+) o negativo (-) en la orientación al mercado. Los antecedentes se ordenan en cuatro grupos: tres de ellos atribuibles a los autores Kohli y Jaworski y el cuarto a Ruekert<sup>99</sup>. Asimismo, la tabla 1 muestra en su parte inferior el detalle de los distintos grupos de factores moderadores actuando como potenciadores (+) o reductores (-) de la relación entre orientación del mercado y resultados.

<sup>99</sup> RUEKERT, R. W. "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective", International Journal of Research in Marketing, Vol. 9., 1992, pp. 225-245.

**Tabla 1:** Antecedentes y moderadores de la orientación al mercado

<b>Antecedentes</b>			
<u>Equipo directivo.</u>	<u>RH (*)</u>	<u>Estructura o sistemas organizativos</u>	<u>RH</u>
Compromiso con la orientación al mercado	+	Formalización	-
Grado de aversión al riesgo	-	Centralización	-
Formación y procedencia	+	Departamentalización	-
Actitud hacia el cambio de los directivos	+	Tamaño de la organización	?
Estilos de dirección (líder)	+	Comportamiento político (interés propio)	-
<u>Dinámica interdepartamental</u>	<u>RH</u>	<u>Procesos organizativos</u>	<u>RH</u>
Conflicto interdepartamental	-	Reclutamiento y selección del personal	+
Conexión y contactos interdepartamentales	+	Entrenamiento y formación del personal	+
		Recompensa y motivación del personal	+
<b>Moderadores</b>			
<u>Factores relativos al mercado</u>	<u>RH</u>	<u>Factores relativos a la competencia</u>	<u>RH</u>
Turbulencia del mercado (incertidumbre)	+	Concentración de la competencia	+
Poder del comprador	- ó +	Hostilidad o intensidad competitiva	+
Tipo de cliente	- ó +	- Facilidad de entrada al mercado	+
- Industrial	-	- Múltiples segmentos de clientes	+
- Consumo	+	- Barreras a la movilidad inestables	+
Sector de actividad (componente tecnol.)	-	Costes empresa en relación a competencia	+
Situación general económica (expansión)	- ó +	- Posibilidad de estrategia diferenciadora	+
<u>Factores relativos a la tecnología</u>	<u>RH</u>		
Turbulencia tecnológica	-		

(\*)Relación Hipotética: RH.

Fuente: Bello, Polo y Vázquez, 1999

### 2.3.1 El enfoque de Narver y Slater.

#### 2.3.1.1. Concepto y componentes de la orientación al mercado.

Otra definición operativa conocida sobre orientación al mercado es la presentada por Narver y Slater<sup>100</sup> (1990), la que concuerda con la presentada por Kohli y Jaworski en 1990, en la cual, la "Orientación al mercado es la generación por parte de la empresa de información de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los

<sup>100</sup> NARVER, J. C. y SLATER, S. cit., pp. 22-35.



clientes, así como su diseminación interna por todos los departamentos, y el posterior desarrollo y puesta en práctica de una respuesta global”.

Los autores Narver y Slater crean una construcción conceptual que facilita la medición del grado de orientación al mercado en una empresa. Pero ellos extienden su estudio entrando en el análisis de la relación entre orientación al mercado y rentabilidad del negocio.

La metodología de investigación se caracteriza por que estos autores parten de una revisión de la literatura para desarrollar su definición, igual que sus compañeros Kohli y Jaworski. Luego instauraron la creación de una definición operativa y su ratificación estadística que sirva para crear una medida del grado de orientación al mercado y su analogía con la rentabilidad empresarial.

Finalmente, estos autores, concluyen que la orientación al mercado consta de tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; y de dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo y rentabilidad, lo que se pueden medir según el grado de fidelidad. La definición queda de la siguiente forma:

Se establece que la orientación al mercado es una construcción (“constructo”) de una sola dimensión consistente en tres componentes de comportamiento empresarial: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y dos criterios de decisión empresarial: enfoque a largo plazo y/u objetivo de rentabilidad, y que, además, tanto los componentes como los criterios pueden ser medidos con un grado alto de fiabilidad en una escala de múltiples ítems<sup>101</sup>.

Según Narver y Slater, estamos frente a una definición operativa de una sola dimensión, ya que los componentes y los criterios de decisión están altamente relacionadas, dado que, para que una empresa maximice sus beneficios a largo plazo,

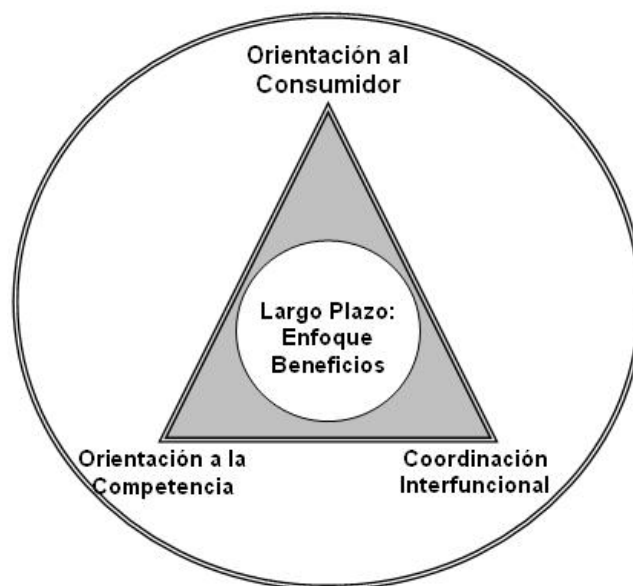
---

<sup>101</sup> Enviaron 440 cuestionarios a la alta dirección obteniendo una respuesta del 84% que es considerablemente alta al obedecer al interés por el estudio de los altos directivos de la corporación.

debe buscar la creación de valor superior para el cliente; y si se quiere crear un valor superior para el cliente, la empresa debe estar orientada al consumidor y a la competencia así como interfuncionalmente coordinada.

Este análisis se presenta en la figura recogiendo en sus vértices a los tres componentes de la orientación al mercado mostrando que todos son igual de importantes. El triángulo tiene un círculo donde se expresan los dos criterios de decisión a largo plazo: la rentabilidad y el enfoque.

**Figura 9:** Componentes de la orientación al mercado



Fuente: Narver y Slater, 1990

### **2.3.1.2. Criterios de decisión.**

Los autores designan los criterios de decisión a dos de los elementos de su definición operativa; la orientación a largo plazo y los beneficios. Narver y Slater proponen que la orientación al mercado tiene una orientación a largo plazo, tanto en relación con los beneficios como al momento de implementar los tres componentes de la orientación al mercado.

Cabe mencionar que, tanto estos autores como Kohli y Jaworski, consideraron la rentabilidad como un componente de la orientación al mercado. Pero estos encontraron que la rentabilidad era una consecuencia y no un componente de la orientación al mercado.

En este sentido toman una posición selecta manteniendo la postura de que “sí bien conceptualmente la rentabilidad está relacionada con la orientación al mercado, es más apropiado verla como un objetivo empresarial”.

Así, la rentabilidad y el enfoque a largo plazo se apartan de los tres componentes definidos considerándolos más bien como criterios de decisión.

### **2.3.1.3. Efectos moderadores.**

Narver y Slater contribuyen con efectos moderadores que obtienen de la revisión literaria sobre estrategia de marketing y organización industrial, al igual que Kohli y Jaworski. Hablamos de ocho variables moderadoras que influyen en los resultados de la empresa, estas se dividen en 2 grupos:

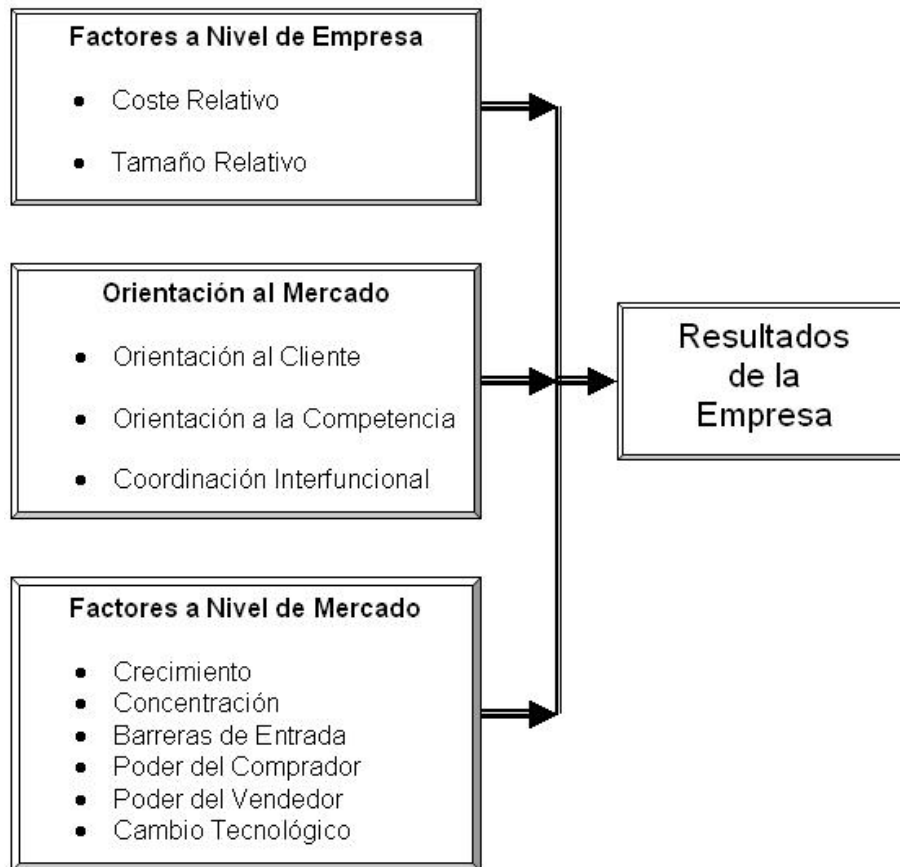
El primero compuesto de variables que se establece en el ámbito de empresa y el segundo que lo hace en el ámbito de mercado<sup>102</sup> al modo que lo hicieron Boal y Bryson<sup>103</sup> (1987). Estos efectos moderadores se presentan en la Figura.

---

<sup>102</sup> Variables extraídas del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

<sup>103</sup> BOAL, K. B. y BRYSON, J. M. “Representation, testing, and policy implications of planning processes”, *Strategic Management Journal*. Mayo 1987, pp. 211-231.

**Figura 10:** Los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa



Fuente: Narver y Slater, 1993

#### **2.4. Efectos determinantes de la implantación de la orientación al mercado en las empresas: Hacia una nueva estructura organizativa y estrategia empresarial.**

En términos generales, una organización se ve afectada con un importante proceso de cambio al acoger una nueva orientación. Ya que si bien es necesario realizar un cambio en sus estructuras, además es ineludible reconsiderar las fuentes que crean las ventajas que posee la compañía y adaptar el sistema de información y comunicación.

Principalmente demanda un profundo cambio en cuanto a los valores, creencias y actitudes que conforman su cultura y que íntegramente determinan, los objetivos a conseguir y la forma de operar en los mercados a fin de obtenerlos.

La investigación desarrollada por Tuominen y Möller<sup>104</sup> (1996) contribuye algunas claves sobre cuáles son los cambios importantes que su implantación genera en la empresa. Basándose en el concepto de aprendizaje organizacional, estos autores consideran que la orientación al mercado presenta dos dimensiones: una cognitiva y otra conductual. La cognitiva era dividida en una dicotomía que comprende un extremo de filosofía/cultura de negocio, y otra que se refiere al conocimiento/inteligencia. A su vez, la dimensión conductual se divide en una perspectiva basada en procesos y otra basada en la función/acción como misión de la orientación al mercado.

La perspectiva filosófica implica un cambio en las actitudes, creencias, valores y juicios, dentro de la dimensión cognitiva, que al ser parte de la cultura de una empresa perturban no sólo los objetivos a lograr, sino que además a los comportamientos a seguir y a las distintas acciones relacionadas con el mercado. Por lo que bajo esta nueva orientación, los objetivos finales para toda organización son básicamente los siguientes; el crecimiento, la obtención de rentabilidad y la estabilidad a largo plazo.

Además, la satisfacción de las necesidades del cliente, el cuidado de la competencia y la integración y coordinación de funciones en el seno de la organización, se muestran como los principios que rigen y determinan las acciones correctas para conseguirlos (Llonch,1996)<sup>105</sup>.

Deng y Dart<sup>106</sup> (1994), ven la importancia del beneficio como elemento conductor de las acciones de la organización, por lo que integran como cuarto principio que rige esta

---

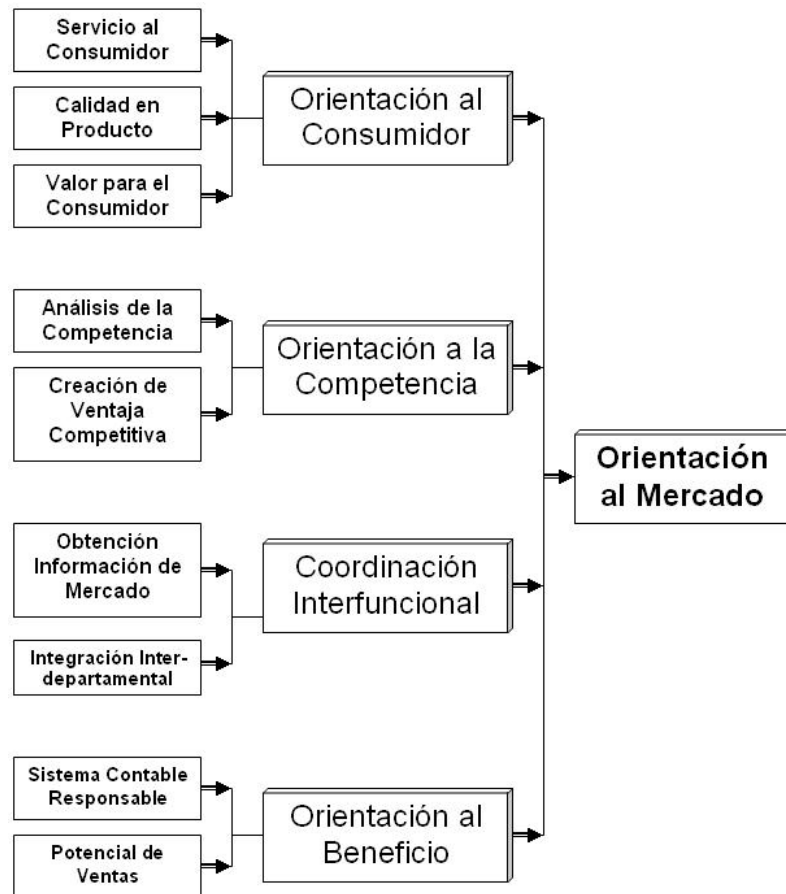
<sup>104</sup> TUOMIEM, M. y MÖLLER, K. "Market orientation: a state of the art review". Inglaterra: Proceedings of the 25th EMAC conference, 1996.

<sup>105</sup> LLONCH, J. "La orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa". España: Alta Dirección, Nº 137. 1996.

<sup>106</sup> DENG, S. y DART, J. "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach". EEUU: Journal of Marketing Management, vol. 10, Nº 8. Noviembre, 1994.

orientación a la orientación al beneficio, pese a reconocer esta orientación como una consecuencia y no como una dimensión de las variables estudiadas. Cabe señalar además que esta definición es reconocida por otros autores (Cervera<sup>107</sup>, 1995; Kohli y Jaworski<sup>108</sup>, 1990).

**Figura 11:** Dimensiones de la orientación al mercado



Fuente: Deng y Dart, 1984

La orientación al mercado, en su perspectiva de conocimiento/inteligencia genera importantes cambios en la organización. Cambios generales como el establecimiento

<sup>107</sup> CERVERA, A. "Orientación al mercado: Una aproximación al contexto de la administración pública local". España, 1995.

<sup>108</sup> KOHLI, A. y JAWORSKI, B. cit., pp. 1-18, 53-70.

de nuevos modelos organizacionales fundados en estructuras más flexibles y constituidas en forma de red, donde la información y el conocimiento son un recurso estratégico y cambios específicos como el establecimiento de nuevos modelos de actuación y acciones desarrolladas dentro y fuera de la organización: recolección y diseminación de información relativa al consumidor y a la competencia a través de los departamentos, uso de esa información como base para la toma de decisiones y diseño de acciones, etc.

Una forma de facilitar el proceso de aprendizaje organizacional es la obtención de experiencia con el pasar del tiempo, esto ayuda a la empresa principalmente a mejorar sus actuaciones futuras a base de un mayor discernimiento y visión.

Una de las trascendentales fuentes para generar ventajas competitivas es la posesión de información y el desarrollo de una memoria organizacional basada en el aprendizaje (Tuominen, 1997)<sup>109</sup>. Con esto se asume que la tenencia de información sobre los mercados permite disponer de una ventaja sobre los competidores, mientras que el aprendizaje organizacional surge como fuente de habilidades capaz de generar ventajas.

Con respecto a la segunda dimensión ilustrada, orientación al mercado como comportamiento o proceso de diseño y planificación de acciones en los mercados, la creación de un nuevo estilo de dirección estratégica, pasa a ser otro de los varios cambios vistos en las organizaciones. Por ende, el uso de las TIC mencionado en el punto anterior, de carácter revolucionario, involucra un cambio estratégico en las organizaciones cuya incidencia aún estamos lejos de calibrar, pese a lo categórico de su incidencia actual.

Un tema relevante en el proceso de dirección empresarial es la formulación de las estrategias corporativas y de negocio. Ya que es sumamente necesario disponer de

---

<sup>109</sup> TUOMINEN, M.; MÖLLER, K.; RAJALA, A. "Marketing capability: a nexus of learning-based resources and prerequisite for market orientation". Inglaterra: Proceedings of the 26th EMAC conference, Mayo 1997; Warwick, vol. III.

poder o autoridad real, capacidad para gestionar adecuadamente los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, y sobre todo ideas coherentes para poder conducir cualquier compañía. Sin embargo, será muy difícil lograr una correcta gestión de una organización, si el uso de ese poder no se hace de forma ordenada, sistemática y de acuerdo con una estrategia. Al momento de ser diseñada debe tomarse en cuenta la cultura de la organización, los principios, creencias y valores que la impregnan y que establecen los comportamientos y actitudes de sus miembros (Vargas y Martín, 1995)<sup>110</sup>.

La planificación estratégica, en su dimensión de acción, establece la forma de ejecución y el momento correcto para la puesta en práctica de las diferentes políticas en los mercados. Así, y fruto de las estrategias ya instauradas, en esta fase la organización fijará las acciones a cometer, para responder al mercado a través de las diversas herramientas y fortalezas con las que cuenta la empresa, siendo de ellas ampliamente destacada el uso intensivo de las TIC.

Finalmente, se puede señalar que otro de los importantes cambios en las organizaciones por efecto de la adaptación de una orientación al mercado, es la mayor importancia que alcanza el marketing, tanto en su dimensión estratégica, como sus aspectos funcionales. La orientación al mercado, como filosofía empresarial, coloca su misión fuera del departamento de marketing, propagando e implantando sus principios en todas y cada una de las áreas de la empresa.

## **2.5. Consecuencias de la implantación de la orientación al mercado en las organizaciones: Ventajas competitivas y estabilidad en los mercados.**

Según los estudios realizados, la adopción de la orientación al mercado por parte de las empresas ayuda a generar importantes beneficios. Uno de suma importancia es reforzar el lazo entre los trabajadores y la empresa, es decir, lograr un mayor

---

<sup>110</sup> VARGAS, A. y MARTIN, J.A. "La marca en el contexto de la dirección estratégica". España: Revista europea de dirección y economía de la empresa, vol. 4, Nº 2, 1995.



compromiso de estos par con al empresa. Esto sirve fundamentalmente para simplificar el proceso de adaptación al mercado y la obtención de objetivos a largo plazo.

Jaworski y Kohli (1993) plantean que unos de los efectos más importantes de la orientación al mercado se refleja en los beneficios sociales y psicológicos para los trabajadores de la organización. En la práctica la coordinación inter-funcional y el desarrollo de un trabajo en equipo son las vías para conseguir objetivos comunes además de fomentar la generación, a todos los niveles y en todas las áreas, de un sentimiento de bienestar y orgullo por sentirse integrantes de la organización. Todo esto ayuda a que la motivación y el grado de compromiso mostrado por los empleados se vaya incrementando a medida que el espíritu corporativo se genera como consecuencia de la orientación al mercado.

Cuando hablamos del mercado, ya sea el doméstico como el internacional, adoptar una orientación estratégica de tales características, proporciona el desarrollo de acciones y la consecución de los objetivos fijados por parte de la organización. Para facilitar una rápida implementación de una respuesta ajustada a las necesidades del mercado, es necesaria la creación de una inteligencia de marketing que se base principalmente en el conocimiento de consumidores, la competencia y su proceso de diseminación entre las áreas de la organización. Esto permite anticiparse con tiempo suficiente a los cambios del mercado, aprovechando así oportunidades de negocios que otros no pueden ver.

Claro está que en los mercados internacionales siempre es más difícil y más costosa que en los mercaos domésticos. (Cadogan y Diamantopoulus, 1995)<sup>111</sup>.

Un factor clave para la creación de esta inteligencia de marketing será el conocimiento y la experiencia que se tenga de las necesidades del mercado. Una dificultad para actuar sucede cuando la organización se enfrenta a un número de

---

<sup>111</sup> CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULUS, A. cit.

fuerzas del entorno que difieren de las existentes en los mercados domésticos, y de la cuales es difícil prever su comportamiento futuro.

A pesar de esto, estudios han manifestado que un alto grado de orientación al mercado por parte de la organización, ayuda a reducir el riesgo asociado a competir en mercados donde existe un elevado grado de incertidumbre, ya sea en mercados internacionales o mercados domésticos envueltos en constantes cambios profundos en cuanto a su estructura. Un estudio empírico sobre doscientas compañías que compiten en el mercado ruso nos muestra que aquellas que han adoptado una orientación de mercado y hacen uso del marketing como un arma competitiva, se encuentran en una posición de superioridad frente a otras que todavía siguen una filosofía tradicional basada en la demanda planificada (Golden, et. al., 1995)<sup>112</sup>.

Para facilitar la detección y el aprovechamiento de oportunidades importantes de mercado, es necesario crear una capacidad para desarrollar estructuras flexibles que permitan obtener una expedita adaptación a los cambios del mercado. Y si a la vez se logra que esta adaptación se haga de forma más rápida que la competencia, se puede garantizar que la organización logrará ciertas ventajas asociadas a su papel de pionera.

No contentos con esto, algunos autores además de reconocer estos beneficios recopilan más efectos que se pueden forjar con la adopción de una orientación al mercado. Ellos consideran que la orientación al mercado ayuda la consecución de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y estabilidad en los mercados (Despandé et. al.<sup>113</sup>, 1993; Hill et. al.<sup>114</sup>, 1996; Langerak, et. al.<sup>115</sup>, 1997; Narver y Slater, 1993).

---

<sup>112</sup> GOLDEN, P.A.; JOHNSON, D.M. y SMITH, J.R. "Strategic orientation and marketing strategies in transition economies: a study of Russian firms". EEUU: Journal of Strategic Marketing, vol. 3, nº 1. 1995.

<sup>113</sup> DESHPANDE, R., FARLEY, J. y WEBSTER Jr., F. cit., pp. 23-27.

<sup>114</sup> HILL, Ch.W. y DEEDS, D.L. "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-austrian perspective". Journal of Management Studies, vol. 33, nº 4. 1996.

<sup>115</sup> LANGERAK, F.; FRAMBACH, R.; COMMANDEUR, H.R. Exploratory results on the moderating influence of strategic on the market orientation performance relationship. Inglaterra: Proceedings of 26th EMAC Conference. Mayo, 1997.

Diferentes estudios teóricos como empíricos han demostrado la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y la mejora de la posición de la organización en los mercados, entendida ésta última como la consecución de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y estabilidad (Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994). Se considera que la orientación al mercado permite obtener un beneficio potencial elevado, mediante la reducción de los costes, y el desarrollo rápido y efectivo de productos de calidad, y como satisfactores de las necesidades de los consumidores permiten conseguir un aumento de las ventas (Langerak, 1997).

Existen dos factores considerados como moderadores de sus efectos aun cuando la relación entre el grado de orientación al mercado y mejora de la posición de la empresa en los mercados se presenta como positiva y directa. Por un lado el medio que rodea a la organización y las características que éste presenta; y por el otro, las estrategias desarrolladas para conseguir los objetivos fijados en el mercado.

Jaworski y Kohli (1993), presentan tres características del medio, como moderadoras de esta relación: (1) la turbulencia del mercado; (2) el grado de cambio tecnológico; y (3) la intensidad de la competencia.

La turbulencia del mercado, está descrita por la probabilidad de cambio en cuanto a la composición de los consumidores que son parte del mercado, y/o a sus preferencias, se identifica como la primera característica del entorno que afecta a la relación orientación-posición en los mercados.

Es necesario contar con que las organizaciones que maniobran en los mercados más turbulentos presentan un alto grado de orientación al mercado y una elevada probabilidad de que sus productos y servicios sean modificados continuamente, esto se da principalmente para satisfacer los cambios en las preferencias de los consumidores, además se puede afirmar que a mayor grado de turbulencia en los mercados, más fuerte será la relación entre el grado de orientación al mercado y la posición e la empresa en los mercados (Jaworski y Kohli 1993; Slater y Narver, 1994).

El grado de intensidad competitiva, determina la fuerza de la relación entre la orientación y la posición de la organización (Kohli y Jaworski, 1990). Ya que como fue mencionado anteriormente por algunos estudios, en los mercados competitivos el consumidor encuentra un importante conjunto de alternativas entre las que elegir, de tal modo que la posición de la empresa en los mercados, y su capacidad para realizar los objetivos fijados quedarán determinados al grado de orientación al mercado y la capacidad de la empresa para adaptar su oferta a los requerimientos de la demanda.

Otro factor identificado por Langerak (1997) es la estrategia de negocio desarrollada en los mercados, como moderador de la relación entre la orientación al mercado y la posición de la empresa. A través de su reflexión el autor destaca que para mejorar la relación entre la orientación al mercado y la posición y obtención de objetivos de la empresa se deben buscar ventajas competitivas principalmente en diferenciación y el desarrollo de estrategias de crecimiento donde se destaquen la ampliación del mercado actual, la penetración en nuevos mercados, la diversificación y el desarrollo de productos orientados al consumidor.

La estrategia de negocio, la primera dimensión identificada, como base para generar y mantener las ventajas competitivas. Son estas ventajas, ya sean en costes o diferenciación<sup>116</sup>, las que crean la base para el desarrollo de diferentes acciones – estrategias competitivas generales- basadas en su explotación. A través de estas, se posibilitara la obtención de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y estabilidad que a la organización le convenga.

Es el entorno y las características presentadas las que determinaran la obtención de una ventaja en costes o en diferenciación. Si bien la dinámica e inestabilidad pueden arrebatarle a la empresa las ventajas que tiempo atrás el desarrollo de una estrategia generó en la empresa (Aaker, 1989)<sup>117</sup>, por lo que, la obtención y mantenimiento de

---

<sup>116</sup> Esta terminología fue aportada por Porter en el año 1990.

<sup>117</sup> AAKER, D.A. "Creating a sustainable competitive advantage". EEUU: California Management Review, vol. 31, nº 2, 1989.

cualquier tipo de ventaja competitiva no deja de ser una tarea compleja, es necesario seguir ciertas condiciones y normas de comportamiento. Por ejemplo la obtención de una ventaja en costes, dada las fuentes que la crean, solamente es posible en ciertos mercados.

Conjuntamente, su propia naturaleza hace que su mantenimiento a lo largo del tiempo sea algo difícil de conseguir. Esta ventaja depende de muchos factores, como, el nivel de avance tecnológico, el grado de innovación del sector o la sensibilidad del consumidor al factor precio.

Una de las barreras para lograr una ventaja en diferenciación es el alto grado de estandarización que puede existir entre los productos que conforman la oferta, esta se acentúa cuando la principal característica del producto es la estándar. Es por esto que a la hora de desarrollar una estrategia de diferenciación es necesario tomar en cuenta la heterogeneidad en las preferencias de los consumidores, el cambio en sus gustos y necesidades, o el carácter dinámico de la competencia que ha generado la aparición de un gran número de productos cada vez más complejos dentro de los mercados (Aaker, 1989).

Sin embargo, pese a las dificultades encontradas para su implementación, se considera que las organizaciones orientadas al mercado consiguen generar más fácilmente, ya sea conjunta o independientemente, ventajas competitivas diferentes y desarrollar actuaciones cimentadas en su explotación.

Trabajos como los de Slater y Narver, (1996) y Langerak (1997), consideran que la orientación al mercado permite el desarrollo conjunto de ambos tipos de ventajas, por lo que sería un error pensar que ambos tipos de ventajas son mutuamente excluyentes<sup>118</sup>. Incluso es factible mejorar una ventaja en diferenciación a través de una ventaja en costes o en su defecto mantenerla.

---

<sup>118</sup> Porter en su teoría de estrategias genéricas descartaba el logro conjunto de ambas ventajas competitivas.

Impactos positivos sobre la posición de la empresa en los mercados generaran los dos tipos de ventajas. Sin embargo, cuando las actuaciones en los mercados estén basadas en la explotación de una ventaja en diferenciación se considera que el impacto a largo plazo sobre estabilidad, rentabilidad y crecimiento de la organización, será mayor que, cuando estén basadas en una posición superior en el área de los costes (Langerak et. al., 1997).

Efectivamente algunos autores ven la diferenciación como la solución más adecuada a largo plazo. Ya que observan que la característica más valorada por los consumidores es la diferenciación del producto, esto claro con respecto a la competencia, por lo que se convierte en la alternativa mas conveniente ante situaciones de elevada competitividad (Montero, 1988; Múgica y Yagüe, 1996)<sup>119</sup>.

El desarrollo de actuaciones encaminadas a favorecer el crecimiento en los mercados (Langerak et. al., 1997), es la segunda dimensión estratégica propuesta para moderar la relación entre la orientación de mercado y la posición de la empresa.

Una vez que se admite que la orientación al mercado favorece el desarrollo de estrategias de crecimiento sobre la base del descubrimiento de oportunidades de negocio, es igualmente factible considerar que la consecución de una fuerte posición de la organización en los mercados se verá beneficiada independientemente del camino a seguir.

Para efectos de este análisis, tomaremos la clasificación de las estrategias de crecimientos e cuatro tipos propuestas por Igor Ansoff<sup>120</sup> (1957). Estas son; penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diferenciación.

---

<sup>119</sup> MONTERO, F. "Batir al líder: ocho jugadas maestras de un número dos para conquistar el liderazgo". España: Emprendedores, N° 4, Enero 1988.

<sup>120</sup> ANSOFF, I. "Strategies for diversification". EEUU: Harvard Business Review, Septiembre-October, 1957.

Es la penetración de mercado la primera de las vías de crecimiento tradicionalmente empleadas por las organizaciones. Esta consiste fundamentalmente en buscar el incremento de la cuota de mercado de los productos ya comercializados en aquellos mercados donde tradicionalmente compiten. Existen distintos modos de lograr una mayor penetración, se considera que una organización bajo esta óptica podrá fácilmente mejorar su posición en los mercados, basándose en el conocimiento y la experiencia acumulada sobre los consumidores y la competencia.

La segunda vía de crecimiento es el denominado desarrollo de mercados. Esta principalmente se refiere a encontrar nuevos mercados o nichos de los consumidores donde la necesidad de estos no esté del todo cubierta por los productos ya existentes. Es también una forma de preparar la introducción de los productos de la organización en el mercado, como vía para conseguir un incremento de sus ventas y fortalecimiento de la posición en los mercados. Para facilitar el descubrimiento de estos segmentos y la identificación de oportunidades de negocio, la orientación al mercado, genera una inteligencia de marketing sobre las necesidades de los consumidores.

Una tercera vía de crecimiento para la empresa, es la identificación de nuevas necesidades en el consumidor y el desarrollo de nuevos productos dirigidos a satisfacerlas. Al igual que en el punto anterior, la inteligencia de marketing puede ayudar a reconocer las necesidades latentes de los consumidores y al mismo tiempo facilite la implementación de actuaciones adecuadas a las mismas como respuesta, además de facilitar la obtención de una mejor posición de la compañía en los nuevos mercados.

Finalmente, la diversificación, que permite a la empresa desarrollar nuevas actividades, que bien guiadas, favorece a la obtención de una mejor posición en los mercados. Es la orientación al mercado, la que facilitando el desarrollo de una inteligencia de marketing, permite el desarrollo de nuevos productos orientados a las necesidades de los nuevos mercados, al mismo tiempo que reduce el riesgo comercial, tecnológico y estratégico asociado a la estrategia.

### **CAPÍTULO III**

## **EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE**



## EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

### 3.1. Orientación al cliente.

#### 3.1.1. Diferentes Orientaciones utilizadas por las Empresas.

La elección de la orientación básica de la empresa corresponde a una de las decisiones fundamentales para la gestión. El punto referente a las diferentes orientaciones tiene vínculos significativos con el concepto tradicional de las “eras”. En décadas pasadas se ha hablado de la existencia de determinadas “eras” de la producción, de las ventas y del marketing. Las que se relacionan con períodos en que sobresale la orientación de la producción, las ventas o el mercado en la empresa (Llonch, 1993)<sup>121</sup>.

**Tabla 2:** Tipos de orientaciones que una empresa puede adoptar.

<b>Tipo de Orientación</b>	<b>Características</b>
<b>Producto/Producción</b>	Al producto: lanzar productos de calidad que pueden ser beneficiosos para el mercado. A la producción: lograr la eficiencia en la producción y la distribución.
<b>Ventas</b>	Motivar el interés de los potenciales clientes por los productos. Busca maximizar el volumen de ventas, sin considerar las necesidades reales.
<b>Marketing/Mercado</b>	Al Marketing: prioridad a departamento de marketing y sus técnicas. Uso del marketing mix (4Ps). Al Mercado: toda la empresa pretende participar en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Fuente: Llonch (1993)

Inicialmente las empresas se orientaban al producto, dejando algo de lado al cliente (Castelló<sup>122</sup>, 1993; citado por Llonch, López y Rialp<sup>123</sup>, 1985). Esto se debió a la baja

<sup>121</sup> LLONCH, J. “Orientación al Mercado y competitividad de la empresa”. EADA Gestión. Barcelona. 1993.

<sup>122</sup> CASTELLO, M. “El proceso de cambio en las entidades financieras”. Alta dirección. 1993, pp. 1-8.

<sup>123</sup> LLONCH, J.; LOPEZ, P. y EUSEBIO, R. “Learning orientation and market orientation: moderating effects and consequences”. Proceedings of the 33rd EMAC Conference. España. 2004.

competencia que existía en algunos sectores. Pero el mercado es dinámico y ha enfrentado cambios sustanciales en el mundo: la desregularización, la globalización y la internacionalización de los mercados y los avances tecnológicos, han estimulado que los antiguos modelos de gestión basados en el producto estén desapareciendo en ciertos sectores, sobre todo los competitivos, y en respuesta a estos cambios se demanda la necesidad de un enfoque dirigido a los clientes para el éxito de las empresas.

**Tabla 3:** Orientaciones de las empresas y sus actitudes asociadas.

<b>Tipos de Orientación</b>	<b>Actitudes Típicas</b>
<b>Producto</b>	Calidad vende por si sola y clientes siempre necesitaran nuestros productos.
<b>Costos</b>	Solo reduciendo los costos de producción y marketing podremos aumentar el beneficio.
<b>Capacidad</b>	Mientras más produzcamos más rentable será el negocio.
<b>Errática</b>	No se puede planificar, nadie saber que pasará mañana en esta industria.
<b>Cliente</b>	Creando oportunidades para satisfacer las necesidades de los clientes lograremos el éxito. Esto considerando nuestros recursos y habilidades.

Fuente: Payne<sup>124</sup>, 1988.

Los autores Flaherty, Dahlstrom y Skinner<sup>125</sup> (1999) muestran que los modelos de orientación pueden ser enfocadas a las finanzas, al cliente, a la competencia, al empleado, el emprendimiento y al producto.

Relacionado con lo anterior, Saxe y Weitz<sup>126</sup> (1982) señalaron a la orientación al cliente como “un comportamiento en el que los empleados de servicio asisten a los clientes en el proceso de decisión de compra, lo que satisface sus deseos y

<sup>124</sup> PAYNE, A. “Developing a Marketing-Oriented Organization” Business Horizons, Mayo-Junio 1988; pp. 46-53.

<sup>125</sup> FLAHERTY, T.; DAHLSTROM, R. y SKINNER, S. “Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance”. Journal of Personal Selling and Sales Management. 1999, pp. 1-18.

<sup>126</sup> SAXE, R. y WEITZ, B. “The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. Journal of Marketing Research, Agosto 1982; pp. 343-351.

necesidades a largo plazo” (Mengüç, 1996)<sup>127</sup>. Por otra parte, Siguwaw y Honeycutt<sup>128</sup> (1995) se refieren como “un comportamiento de servicio que se enfoca en obtener la satisfacción de los clientes a largo plazo”. Saxe y Weitz (1982), la práctica de la orientación al cliente es la del concepto de marketing a nivel de empleado o bien individuo y cliente.

### **3.1.2. La relación entre orientación al cliente y orientación al mercado.**

La orientación al cliente ha sido relacionada con la “cercanía con el cliente” y fue divulgada por Peters y Waterman<sup>129</sup> (1982), siendo uno de los ocho atributos de excelencia de empresas exitosas (Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1997)<sup>130</sup>. También se debatió sobre los factores del éxito en el marketing de servicios, esto en la “American Marketing Association” (AMA), durante una conferencia de marketing de servicios en 1984.

Lo más relevante de esta conferencia fueron 3 factores fundamentales para el éxito: la orientación al cliente, la consistencia y el credo.

Este último es una pieza integral de la cultural organizacional (por ejemplo la orientación al cliente), y la consistencia es una característica clave de una cultura organizacional (Parasuranam, 1987)<sup>131</sup>.

A continuación se muestra la evolución del concepto de Orientación al Cliente.

---

<sup>127</sup> MENGÜÇ, B. cit., pp. 277-291.

<sup>128</sup> SIGUAW, J. y HONEYCUTT Jr., E. “An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes”. *Industrial Marketing Management*, 1995; pp. 45-52.

<sup>129</sup> PETERS, T. y WATERMAN, R. “In search of excellence”. Harper & Row. New York, 1982.

<sup>130</sup> CARUANA, A.; RAMASESHAN, B. y EWING, M. “Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector”. *International Journal of Public Sector Management*. 1997, pp. 294-303.

<sup>131</sup> PARASURANAM, A. “Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success”. *The Journal of Services Marketing*, 1987; pp. 39-46.

**Tabla 4:** Evolución del concepto de orientación al cliente

<b>Evolución de la Orientación al Cliente</b>	<b>Definición</b>
<b>Drucker (1954)</b>	La creación de un cliente satisfecho es la única intención de la empresa.
<b>McKitterick (1957)</b>	El propósito de la empresa es responder a las necesidades del cliente, en lugar de tratar de cambiarlo hacia los objetivos de la empresa.
<b>Levitt (1960)</b>	Se debe estar basado en la necesidades de los clientes, por sobre ofertas empleadas para satisfacer esas necesidades.
<b>Peters y Waterman (1982)</b>	La cercanía con los clientes es la característica común de las empresas exitosas.
<b>Hooley y Lynch (1985)</b>	Es la "excelencia del marketing" la característica distintiva de las empresas con mejores resultados.

Fuente: Appiah-Adu y Singh<sup>132</sup>, 1998

Este concepto se ha enseñado de innumerables maneras en la literatura y comúnmente se ha confundido o asociado con la orientación al mercado o la orientación al marketing. La orientación al marketing describe que las actividades de marketing son trabajo del departamento de marketing, mientras que en la orientación al mercado las acciones de marketing son tarea de toda la organización (Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1997).

Kohli y Jaworski (1990) apuntan que una empresa que crea inteligencia de mercado estaría siendo orientada al mercado, la disemina a todos sus departamentos inteligentemente y luego los departamentos responden de manera eficiente gracias al uso de la información (enfoque operativo).

Narver y Slater (1990) difieren explicando que la orientación al cliente es un elemento cultural de la orientación al mercado, la que esta formada también por la orientación a la competencia y el nexo inter funcional (enfoque cultural).

---

<sup>132</sup> APPIAH-ADU, K. y SINGH, S. "Customer orientation and performance: A study of SMEs". Management Decision. 1998, pp. 385-394.

A pesar de lo anterior, Narver y Slater (1990) si están de acuerdo con Kohli y Jaworski (1990), pues puntualizan que la orientación al cliente y a la competencia se relaciona estrechamente con la adquisición de información y la diseminación para la concreción de las actividades necesarias en la organización sabiendo lo que el cliente aprecia; y también reconociendo las capacidades y las estrategias elaboradas por la competencia para atender a los diferentes grupos objetivos. Así, la empresa será capaz de crear valor superior a los clientes por sobre la competencia. Finalmente, se debe coordinar las actividades entre los diferentes departamentos de la empresa para entregar el mayor valor para los clientes (Siguaw, Brown, Widing II, 1994)<sup>133</sup>.

En este sentido, la Orientación al mercado la podemos definir como “una serie de actividades y comportamientos implantados en la organización que reflejan el grado en el que el concepto de marketing ha sido adoptado como filosofía de negocio” (Mengüç, 1996)<sup>134</sup>. Por otra parte, McGee y Spiro<sup>135</sup> (1988) manifiestan que la orientación al mercado se divide en tres conceptos: como una filosofía, como un concepto y como un proceso, siendo cada uno responsabilidad de la corporación, de la unidad de negocios y de las operaciones respectivamente.

Académicos del marketing argumentan que no existe diferencia marcada entre la orientación al cliente y la al mercado, utilizando ambos indistintamente (Llonch, 1993; Nwankwo<sup>136</sup>, 1995). En definitiva, la orientación al cliente es únicamente un componente de la orientación al mercado. Sin embargo, la orientación al cliente debe de ser prioritario sobre el resto de los componentes, pues se le considera el elemento central y el de mayor beneficio (Kohli y Jaworski, 1990). De esta forma reconocemos que la orientación al cliente es el núcleo de la orientación al mercado (Narver y Slater, 1990).

---

<sup>133</sup> SIGUAW, J.; BROWN, G. y WIDING II, R. “The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes”. *Journal of Marketing Research*, Febrero 1994; pp. 106-161.

<sup>134</sup> MENGÜÇ, B. cit., pp. 277-291.

<sup>135</sup> MCGEE, L. y SPIRO, R. “The marketing concept in perspective”. *Business Horizons*. (Mayo-Junio). 1988; pp. 40-45.

<sup>136</sup> NWANKWO, S. “Developing a customer orientation”. *Journal of Consumer Behavior*, 1995; pp. 5-15.

Los clientes son el foco más importante, según señalan Jaworski y Kohli (1993) y Mengüç (1996). Así, este enfoque requiere el estudio responsable y constante de las necesidades, percepciones, preferencias, actitudes y niveles de satisfacción de los clientes.

Con ello, la importancia de la orientación al cliente radica en la creación y la oferta de valor para el cliente. Se debe crear valores interesantes a través de su oferta y considerando que este valor depende del juicio y satisfacción del cliente, es imprescindible que la empresa se oriente a los clientes (Llonch, 1993).

### **3.1.3. El concepto de orientación al cliente.**

Según el concepto de marketing, la orientación al cliente inserta a la satisfacción como su objetivo central (Hoffman e Ingram<sup>137</sup>, 1991; Saxe y Weitz<sup>138</sup>, 1982). Se dice que la labor principal es “determinar las percepciones, necesidades y deseos del mercado, y satisfacerlos a través del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables” (Llonch, 1993).

El inicio de esta orientación es la búsqueda de inteligencia o información relevante para toma de decisiones. Con esta se aprenden no sólo las necesidades de los clientes actuales, sino de los clientes futuros, a través de medios formales e informales, que contienen información primaria y secundaria. Esta se puede conseguir por medio de reuniones, análisis de reportes de ventas, análisis de las bases de datos de los clientes, investigación de mercados, etc. (Kohli y Jaworski, 1990).

---

<sup>137</sup> HOFFMAN, D. e INGRAM, T. “Creating customer-oriented employees: The case in home health care”. *Journal of Health Care Management*. Junio, 1991, pp. 24-32.

<sup>138</sup> SAXE, R. y WEITZ, B. “The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, Agosto 1982; pp. 343-351.

**Tabla 5:** Definiciones de la orientación al cliente

<b>Orientación al Cliente</b>	<b>Definición</b>
<b>Shapiro (1988)</b>	Cuando se disemina información sobre los clientes, se elaboran estrategias y tácticas para satisfacer sus necesidades y se establece un compromiso de toda la organización en el logro de los planes.
<b>Coolí y Jaworski (1990)</b>	Representa el nivel en que la información del cliente es recogida y usada en las unidades de negocio.
<b>Narver y Slater (1990)</b>	Es la cultura organizacional más relevante y crea los comportamientos para crear valor superior a los clientes.
<b>Ruekert (1992)</b>	Es como se obtiene y utiliza la información de clientes, como se desarrolla una estrategia para satisfacer las necesidades y su implantación.
<b>Deshpandé, Farley y Webster (1993)</b>	Todas las creencias sobre los intereses de los clientes en 1er lugar, sin dejar de lado a propietarios, gerentes y empleos, bajo la misión de lograr rentabilidad a largo plazo.

Fuente: Appiah-Adu y Singh<sup>139</sup>, 1998

Por otra parte, se definen las actitudes orientadas al cliente deseadas por los empleados (Hoffman e Ingram, 1992);

- 1) Ayudarlos a tomar decisiones de compra de manera satisfactoria
- 2) Ayudarlos a evaluar sus necesidades
- 3) Ofrecer servicios para satisfacer esas necesidades
- 4) Describir los servicios en forma precisa
- 5) Evadir tácticas que manipulen o influyan en los clientes
- 6) Evadir el uso de tácticas de alta presión

Secundariamente, Brown et. al.<sup>140</sup>. (2002) precisan a la orientación al cliente como una necesidad del empleado de satisfacer a los clientes y el bienestar que proviene de

<sup>139</sup> APPIAH-ADU, K. y SINGH, S. cit., pp. 385-394.

<sup>140</sup> BROWN, T.; MOWEN, D.; DONOVAN, T. y LICATA, J. "The customer orientation of service workers: Personality trait determinants and effects on self and supervisor performance ratings". Journal of Marketing Research. Febrero, 2002, p. 110-119.

la relación de los empleados con los clientes. En relación a esto, Hennig-Thurau<sup>141</sup> (2004) definen a la orientación al cliente como:

- ✓ Habilidades de orientación al cliente de los empleados;
- ✓ Estimulación para servir a los clientes;
- ✓ Atribución distinguida en la toma de decisiones en relación a los clientes.

En relación, Bettencourt y Brown<sup>142</sup> (1997) investigaron el “comportamiento de servicio pro-social”, que habla de las conductas de ayuda de los empleados de servicio hacia los clientes. Estas pueden ser:

- ✓ Extras o no requeridas (ejemplo, saludar a los clientes por su nombre, dar un servicio excepcional de forma espontánea y ofrecer respuestas emocionales positivas),
- ✓ Comportamientos esperados de los empleados o requeridas (por ejemplo la cortesía, la demostración del conocimiento de las políticas y productos de la empresa, entre otros).
- ✓ Un empleado orientado al cliente debe poseer ambas conductas que permitan que sobresalga de los demás.

Ahora nos referiremos a la inteligencia emocional, la que es un elemento de la orientación al cliente y en ocasiones representa una herramienta importante en la creación de valor que se aspira. La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer el significado de las emociones y sus relaciones, bajo el objetivo de razonar y resolver los problemas que se presentan en relación a la emoción (Mayer, Caruso y Salovey, 1999)<sup>143</sup>. A continuación presentamos algunas definiciones.

---

<sup>141</sup> HENNIG-THURAU, T. “Customer orientation of service employees”. *International Journal of Service Industry Management*. 2004, pp. 460-478.

<sup>142</sup> BETTENCOURTT, L. y BROWN, S. “Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours”. *Journal of Retailing*. 1997, pp. 39-61.

<sup>143</sup> MAYER, J.; CARUSO, D. y SALOVEY, P. “Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence”. *Intelligence*, 1999; pp. 267-298.



**Tabla 6:** Definiciones de la inteligencia emocional

<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Definiciones</b>
<b>Gardner (1983)</b>	Habilidad de conocer y entender las emociones de uno mismo y de los demás. Comprender esto guiará el comportamiento de las personas.
<b>Salovey y Mayer (1990)</b>	Incluye 3 procesos mentales: la valoración y expresión de las emociones, la regulación de las emociones y la utilización de las emociones para facilitar el pensamiento.
<b>Goleman (1995)</b>	La sociedad se debe enfocar en algo más que la inteligencia innata y conceptualizó a la inteligencia emocional como medio para orientarse a los clientes y ser más productivos.
<b>Cooper y Sawaf (1997)</b>	Existen 4 componentes de la inteligencia a nivel ejecutivo: el conocimiento y entendimiento de las emociones; la confianza; la dureza de emociones y la flexibilidad; el crecimiento emocional y la intensidad; y la utilización de las emociones para descubrir oportunidades.

Fuente: Rozell, Pettijohn y Parker<sup>144</sup>, 2004

Los gerentes inteligentes emocionalmente son optimistas, honestos, entusiastas, con energía, que muestran empatía, compostura y confianza en sí mismos. La aproximación entre orientación al cliente y inteligencia emocional se origina de los elementos del último concepto, equivalentes a la orientación al cliente (Rozell, Pettijohn y Parker, 2004). Junto a esto, manifiestan que la inteligencia emocional y la orientación al cliente se relacionan significativamente, ya que al tratarse de personas siempre existirá un componente subjetivo que proviene de la emocionalidad.

En relación a lo anterior, Schutte et. al.<sup>145</sup> (2001) elaboraron cinco estudios sobre la inteligencia emocional y las habilidades sociales, la cooperación, la empatía y las relaciones con los otros (características de la orientación al cliente), concluyendo finalmente que superiores puntuaciones estaban relacionadas con mayores puntuaciones en cada uno de estos comportamientos. De esta forma la inteligencia emocional, al igual que la orientación al cliente, estaba relacionada con mejores

<sup>144</sup> ROZELL, E.; PETTIJOHN, C. y PARKER, S. "Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment". *Psychology and Marketing*, 2004; pp. 405-424.

<sup>145</sup> SCHUTTE, N.; MALOUFF, J.; BOBIK, C.; COSTON, T.; GRESSON, C.; JEDLICKA, C.; RHODES, E. y WENDORF, G. "Emotional intelligence and interpersonal relations". *The Journal of Social Psychology*, 2001; pp. 523-536.

relaciones con uno y con las demás personas. Otra de las semejanzas es que ambas pueden ser estables en el tiempo, pero que también se puede desarrollar a través del entrenamiento (Dulewicz y Higgs<sup>146</sup>, 2004; Schutte et. al., 2001). Además, ambos conceptos están alineados con mejores desempeños de las empresas (Lam y Kirby<sup>147</sup>, 2002).

Rozell, Pettijohn y Parker (2004) manifiestan que la inteligencia emocional está asociada con la orientación al cliente, ya que la 1era es una herramienta útil en la caracterización de individuos que sean proclives a tener una orientación al cliente. Al mismo tiempo, proponen que la utilización de exámenes y entrenamiento en inteligencia emocional para así incrementar la orientación al cliente.

#### **3.1.4. Antecedentes de la orientación al cliente**

Estos antecedentes corresponden a los factores que acrecientan o frenan la creación de una filosofía de negocios representada por el concepto del marketing (Kohli y Jaworski, 1990). Investigaciones en relación a esto han estudiado diferentes antecedentes tanto a nivel individual como organizacional. Individualmente se ha analizado la experiencia laboral, el sexo, el involucramiento en el trabajo, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional. Segundo, a nivel organización, se han ilustrado las discrepancias entre orientaciones, la coordinación interfuncional, el estilo de liderazgo, el conflicto interdepartamental y la inteligencia de mercado.

---

<sup>146</sup> DULEWICZ, V. y HIGGS, M. "Can emotional intelligence be developed?" International Journal of Human Resource Management. Febrero, 2004, pp. 95-111.

<sup>147</sup> LAM, L. y KIRBY, S. "Is emocional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance". The Journal of Social Psychology. 2002, pp. 133-143.

Describiremos estos antecedentes y su relación con la orientación al cliente:

- **Experiencia laboral.**

Personas con experiencia muestran mayor familiaridad de las necesidades de los clientes, por ello son más orientados al cliente que los empleados con menos experiencia (O'Hara, Boles y Johnston<sup>148</sup>, 1991).

- **Involucramiento con el trabajo.**

Los empleados se involucran más para mejorar su imagen en la empresa. De esta forma se obtiene mayor orientación al cliente, ya que así logrará ser mejor visto por sus superiores y provocará que la empresa alcance mejores resultados (O'Hara, Boles y Johnston, 1991).

- **Sexo.**

En ventas, las mujeres aprecian más las relaciones con los clientes que los hombres, por eso se dice que mujeres presentan mayor orientación al cliente que los hombres (por ejemplo O'Hara, Boles y Johnston, 1991).

- **Compromiso organizacional.**

Este factor es un antecedente, ya que si los empleados valoran ser parte de la organización, estarán dispuestos a realizar un gran sacrificio hacia los clientes a favor de la organización (por ejemplo Jones, Busch y Dacin<sup>149</sup>, 2003; O'Hara, Boles y Johnston, 1991).

---

<sup>148</sup> O'HARA, B.; BOLES, J. y JOHNSTON, M. "The influence of personal variables on sales person selling orientation". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1991; pp. 61-67.

<sup>149</sup> JONES, E.; BUSCH, P. y DACIN, P. "Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships". *Journal of Business Research*. 2003, pp. 323-340.

- **Satisfacción en el trabajo.**

Se considera un antecedente de la orientación al cliente, pues requiere una mayor voluntad a sacrificar las ganancias a corto plazo, con el objetivo de averiguar el desempeño a largo plazo (O'Hara, Boles y Johnston, 1991; Pettijohn, Pettijohn y Taylor<sup>150</sup>, 2002). Cuando estamos satisfechos con el trabajo, estaremos predispuestos a satisfacer de mejor manera a los clientes y reconocer sus necesidades (Hoffman e Ingram<sup>151</sup>, 1992)

### **3.1.4.1. Divergencias entre la percepción del empleado y la empresa respecto a la orientación al cliente.**

La empresa espera influir en los empleados para que se comporten según sus requerimientos, pero el problema se presenta cuando existen incongruencias entre lo que quiere la empresa y lo que percibe el empleado. El objetivo es alinearse y lograr mayor percepción de los empleados, y con ello un adecuado enfoque a las necesidades de los clientes (Siguaw, Brown y Widing II<sup>152</sup>, 1994; Williams y Attaway<sup>153</sup>, 1996).

- **Estilo de liderazgo.**

Los directivos cumplen un rol imprescindible en transferir los valores organizacionales a todo nivel de la compañía (Jaworski y Kohli, 1993; Jones, Busch y Dacin, 2003; Kennedy; Kohli y Jaworski, 1990). En relación a esto, Stock y Hoyer (2002) dividen el estilo de liderazgo en iniciación a la estructura, consideración e iniciación a la orientación al cliente. La iniciación a la estructura se representa el nivel

---

<sup>150</sup> PETTIJOHN, C.; PETTIJOHN, L. y TAYLOR, A "The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling". *Psychology and Marketing*, 2002; pp. 743-757.

<sup>151</sup> HOFFMAN, D. e INGRAM, T. "Service provider job satisfaction and customer-oriented performance". *The Journal of Services Marketing*. 1992, pp. 68-78.

<sup>152</sup> SIGUAW, J.; BROWN, G. y WIDING II, R. "The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes". *Journal of Marketing Research*, Febrero 1994; pp. 106-161.

<sup>153</sup> WILLIAMS, M. y ATTAWAY, J. "Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1996; pp. 33-52.

en que el líder estructura y especifica su rol y el de sus subordinados, a través de procesos y tareas (Teas, 1981)<sup>154</sup>, lo que origina mayor satisfacción en el trabajo de los empleados. La consideración es el nivel en que el líder colabora en un clima de trabajo de respeto, apoyo psicológico, confianza, ayuda y amistad (Teas, 1981), y si el empleado está contento en la organización (a través de la iniciación a la estructura y la consideración), estará dispuesto a mostrar sentimientos similares con los clientes, su estado de ánimo se proyectará en ellos. Por otro lado, la iniciación a la orientación al cliente es el grado en que el líder la promueve entre sus empleados (Stock y Hoyer<sup>155</sup>, 2002). Sumado a esto, si los empleados desean convertirse en directivos, utilizarán los comportamientos de sus directivos como “benchmark” (Jones, Busch y Dacin, 2003).

- **Coordinación interfuncional y conflicto inter departamental.**

La coordinación interfuncional facilita que todos los empleados de la organización estén conectados, a pesar de compartir diferentes departamentos, así pueden intercambiar inteligencia de mercado y responder a las necesidades de los clientes. Por otra parte, si existe conflicto interdepartamental, se impedirá la comunicación entre los departamentos, y la respuesta de éstos a las demandas del mercado (Jarworski y Kohli, 1993).

### **3.1.4.2. Inteligencia de mercado.**

Necesariamente cuando hablamos de la recolección y posterior evaluación de las necesidades, gustos de los clientes y factores externos estamos refiriéndonos al concepto de generación de inteligencia de mercado. Los factores externos como la competencia, la tecnología, el gobierno, etc., son los que influyen en el desarrollo de

---

<sup>154</sup> TEAS, R. “A test of a model of department store sales people’s job satisfaction”. *Journal of Retailing*, 1981; pp. 3-25.

<sup>155</sup> STOCK, R. y HOYER, W. “Leadership style as driver of sales people customer orientation”. *Journal of Market-Focused Management*, 2002; pp. 355-376.

esas necesidades. (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993)<sup>156</sup>. En la siguiente tabla se ilustran los efectos de algunas investigaciones prácticas acerca de la orientación al cliente.

**Tabla 7:** Investigaciones sobre efectos de la orientación al cliente

<b>Autor</b>	<b>Resultados de la investigación</b>
<b>O'Hara, Boles y Johnston (1991)</b>	La orientación al cliente esta asociada con el compromiso organizacional en parte en el sector industrial y en parte en el sector publicitario. En lo que respecta al sector publicitario, son las mujeres las que manifiestan una mayor orientación al cliente que los hombres. En el sector industrial, es el apoyo del supervisor el que tiene mayor relevancia para la orientación del cliente, y la experiencia esta negativamente relacionada con esta. Además no existe diferencia entre mujeres y hombres.
<b>Hoffman e Ingram (1991)</b>	La orientación al cliente y la satisfacción al trabajo se relacionan positiva y directamente.
<b>Kelley (1992)</b>	El clima y la socialización organizacional influyen positiva y directamente en la orientación al cliente de los empleados.
<b>Siguaw, Brown y Widing II (1994)</b>	Mientras mayor sea la orientación al cliente por parte de la organización, mayor orientación al cliente habrá por parte de los empleados.
<b>Williams y Attaway (1996)</b>	Para que exista una mayor orientación al cliente por parte del vendedor, es necesario un mayor grado en la cultura organizacional de apoyo en la empresa percibida por el cliente.
<b>Flaherty, Dahlstrom y Skinner (1999)</b>	La orientación al cliente de la empresa que percibe el empleado esta relacionada positivamente con su orientación al cliente.
<b>Stock y Hoyer (2002)</b>	A mayor iniciación a la estructura, consideración e iniciación la orientación al cliente del líder, mayor es la orientación al cliente de sus empleados.
<b>Pettijohn y Taylor (2002)</b>	Existe una relación positiva entre los empleados que han recibido entrenamiento y sus niveles de orientación al cliente.
<b>Kennedy, Goolsby y Arnould (2003)</b>	La inteligencia de Mercado, el liderazgo del director y la coordinación interfuncional son antecedentes de la orientación al cliente.
<b>Jones, Busch y Dancin (2003)</b>	Dicen que la orientación al cliente del directivo no influye para nada en la orientación al cliente del empleado.
<b>Goebel, Marshall y Locander (2004)</b>	La calidad en la comunicación esta positivamente relacionada con la orientación al cliente.
<b>Coehlo (2000)</b>	La satisfacción en el trabajo esta positivamente relacionada con la orientación al cliente de los empleados.

Fuente: Kohli y Jaworski, 1993

<sup>156</sup> KOHLI, A.; JAWORSKI, B. y KUMAR, A. "MARKOR: A Measure of Market Orientation". Journal of Marketing Research. Noviembre, 1993, pp. 467-477.

### 3.1.5. Las empresas de servicios y la orientación al cliente.

Es en 1969 donde por primera vez, el concepto de marketing se desarrolló hacia los servicios. Kotler y Levy<sup>157</sup> planteaban que para empresas de servicios, el marketing utilizado debía ser distinto al utilizado en una empresa de bienes. Esto principalmente por las diferencias que existían entre un tipo de empresa y las otras, tomando en cuenta que los servicios son intangibles, variables y su carácter de perecederos, además de la implicación que tiene el usuario en este.

Existen factores que han asistido al progreso del marketing de servicios, al mismo tiempo que las características especiales de los servicios (Santesmases, 2004)<sup>158</sup>:

- La industria de servicios posee una gran relevancia económica, ya que las rentas generadas en este sector son las que tienen más peso en el producto nacional bruto.
- El sector con mayor incremento en producción y empleo y a la vez más dinámico es el de servicios.
- La competencia que, habitualmente, es un factor determinante para recurrir al marketing, se ha vuelto más aguda en el área de los servicios.
- Los clientes anhelan una prestación de servicios adecuada a sus necesidades específicas (son cada vez más exigentes).

Cada vez es más difícil satisfacer a los clientes, un claro ejemplo de esto ocurre en el sector de servicios financieros (bancos), ya que hoy en día, los clientes han elevado sus expectativas y poseen una gran variedad de posibilidades. Es decir, los clientes poseen mayor información y se rotan con los distintos proveedores de servicios. En respuesta a esto, las compañías financieras han creado un enfoque que va hacia el

---

<sup>157</sup> KOTLER, P. y LEVY, S. "Broadening the concept of marketing". Journal of Marketing. Enero, 1969, pp. 10-15.

<sup>158</sup> SANTESMASES, M. "Marketing. Conceptos y estrategias". Ediciones Pirámide. España, 2004.

mercado (Egan y Shipley, 1995)<sup>159</sup>, para lograr adaptarse a este de la mejor manera. En esta misma línea y a través de la investigación llevada a cabo por Egan y Shipley, que demostró que la orientación al cliente y la calidad de los servicios son factores claves que se deben tener en mayor atención que en otros sectores.

En este contexto, es imperioso generar una orientación al cliente en las organizaciones de servicios. Por lo que los distintos directivos y gerentes relacionados con el área de marketing deben tomar el desafío de los servicios con cada una de sus características, (heterogeneidad, intangibilidad, inseparabilidad, etc.) con un gran ahínco en la orientación al cliente y por medio de un programa de Mix de marketing.

En términos generales, para que la empresa consiga una estabilidad, los gerentes, deben estar concientes de la necesidad de crear programas de orientación al cliente que sean razonables y decisivos (Nwankwo, 1995)<sup>160</sup>.

Además, una gran preocupación es la copia constante de las estrategias utilizadas por las empresas, lo que no permite mantener las ventajas competitivas en el tiempo. No obstante, si se logra implantar una cultura corporativa de servicio, que interprete la personalidad de la empresa, no será fácil de copiar. En esta línea, una forma ideal y estable de satisfacer al cliente es a través del desarrollo de la orientación al cliente (Parasuranam, 1987)<sup>161</sup>.

A modo de ejemplo veremos los dos tipos de servicios que se ofrecen; los de rutina y los no rutinarios. Rutinario es, por ejemplo, el planchado en una tintorería y el no rutinario es cuando esa prenda es devuelta a la tintorería porque estaba mal planchada. Si bien los servicios no rutinarios son menos frecuentes que los de rutina, porque se generan a través de una anomalía o hecho fortuito en el proceso del servicio, provocan un mayor impacto en la imagen del servicio que provee una

---

<sup>159</sup> EGAN, C. y SHIPLEY, D. "Dimensions of customer orientation: An empirical investigation of the UK financial services sector". *Journal of Marketing Management*. 1995, pp. 807-816.

<sup>160</sup> NWANKWO, S. "Developing a customer orientation". *Journal of Consumer Behavior*, 1995; pp. 5-15.

<sup>161</sup> PARASURANAM, A. "Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success". *The Journal of Services Marketing*, 1987; pp. 39-46.



organización. Es por esto mismo, que sólo la empresa que esté orientada al cliente, estará preparada para que sus servicios no rutinarios se conviertan en una ventaja y a la vez aumento de su reputación y prestigio (Parasuranam, 1987).

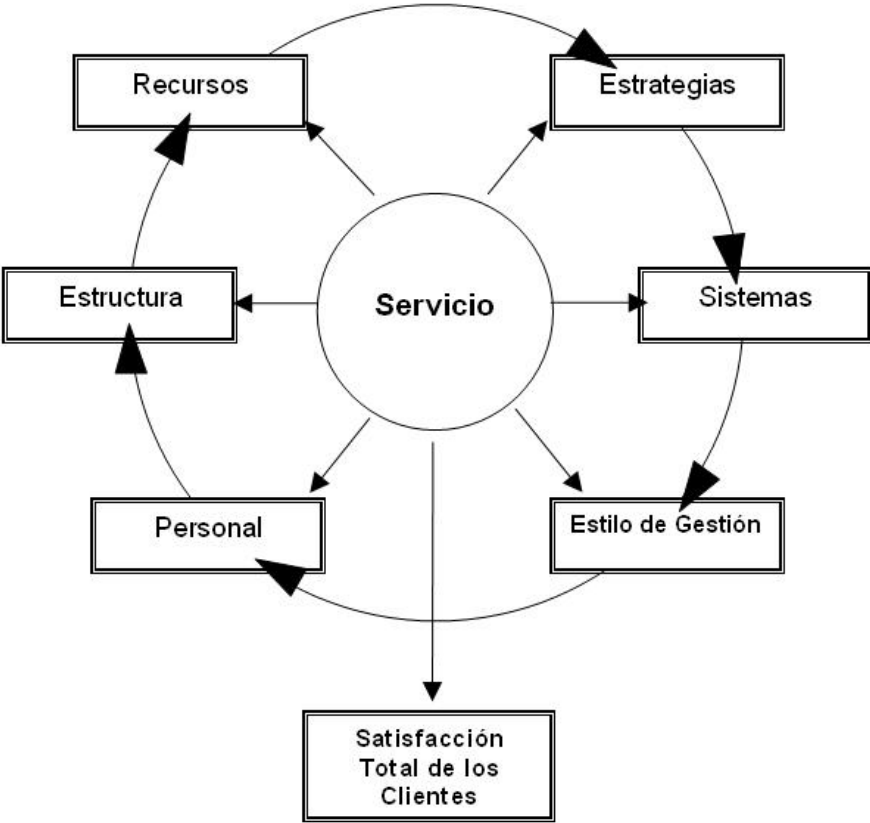
Junto con esto, existen dos facetas en las transacciones de los servicios. El primero tiene que ver con la manera en que fue hecho el servicio, si su proceso fue llevado de buena manera. El segundo tiene que ver con el resultado del servicio, básicamente si se cumplió con los objetivos propuestos. Aún cuando las dos facetas son sumamente relevantes en cuanto al grado de satisfacción de los clientes, es la faceta del proceso la que domina en la evaluación del cliente de los servicios por estar afectada por la cultura de orientación al cliente de la empresa. Por ejemplo, en un supermercado, la empresa puede hacer que el cajero se demore un tiempo determinado en pasar los productos, pero no controla el nivel de cortesía que el cajero muestra a los clientes. Es por esto mismo que el activo más valioso que un empresa de servicios puede tener es la orientación al cliente de parte de todo su personal (Parasuranam, 1987).

Es necesario dedicarse al cliente, conocer todas sus necesidades, adaptar los servicios al mercado objetivo y ofrecer servicios de alta calidad para poder lograr una imagen corporativa favorable. Para esto es imperativo adoptar una orientación al cliente por parte de la compañía (Santesmases, 2004). En este contexto, y a través de un estudio realizado por la revista Fortune, se menciona que la característica más importante de las compañías con una tasa de mayor crecimiento en los Estados Unidos fue poner a los clientes como primera prioridad (Deutschman, 1991)<sup>162</sup>.

---

<sup>162</sup> DEUTSCHAMN, A. "America's fastest risers". Fortune. Octubre, 1991, pp. 46-68.

**Figura 12:** La cultura de la empresa orientada al cliente



Fuente: Charles W. Lamb, Jr.<sup>163</sup>.

<sup>163</sup> Charles W. Lamb, Jr.; Joseph F. Hair, Jr.; Carl MCDaniel. Editorial Thomson, 8va Edicion.

## **CAPÍTULO IV**

# **CÓMO IMPLANTAR LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA**

## CÓMO IMPLANTAR LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA\*.

### 4.1. Introducción.

Si prestáramos atención a los ruidos que se generan en los mercados actuales escucharíamos sobre la existencia de un imperativo ineludible, el que se refiere a orientar toda la empresa al cliente.

El éxito de mercado de cualquier empresa dependerá directamente de su capacidad para orientar en forma clara y decidida todo el conjunto de sus operaciones y actividades hacia sus clientes. Por lo tanto, las organizaciones del futuro deberían ser necesariamente orientadas al cliente (client oriented, customer driven). Por ahora, entenderemos a una empresa orientada al cliente como aquella que:

- **Primero:** Todas las decisiones que se toman, en todas las áreas de la organización, se adoptan considerando y previendo sus repercusiones en los clientes.
- **Segundo:** Todas las decisiones se toman considerando, en primer, los intereses y expectativas de los clientes.

Básicamente, en una empresa orientada al cliente, el criterio primordial que condiciona Todas las decisiones es el cliente.

#### 4.1.2. El concepto básico.

Jaworsky y Kohli ofrecen una conceptualización bastante formal acerca de la orientación al cliente, afirmando que ésta consta de tres componentes fundamentales:

---

\* El presente capítulo fue elaborado a partir de información obtenida de ISMI (consultar bibliografía).

- Generación continua de información sobre las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes.
- Diseminación de dicha información den todas las áreas de la organización.
- Desarrollo de una alta capacidad de respuesta en toda la organización al contenido de la información sobre las necesidades y expectativas de los clientes.

Por otra parte, Narver y Slater señalan que la orientación al cliente implica necesariamente, en primer lugar, la comprensión de los clientes objetivo con el fin de que la empresa esté en capacidad de crear un valor sostenible para ellos y, en segundo lugar, la suficiente coordinación interfuncional entre los departamentos que permita que la empresa, como en todo, ofrezca un valor superior a los clientes.

Sintetizando las ideas expuestas en los capítulos anteriores podemos decir que la orientación al cliente consiste en:

- a. Conocer a fondo, y en todas sus dimensiones y características, las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- b. Mantener en toda la organización una actitud permanente de trabajar para satisfacer esas necesidades, deseos y expectativas.
- c. Trabajar siempre “cerca” del cliente.
- d. Incorporar en toda la estructura de la empresa la “voz del cliente”.

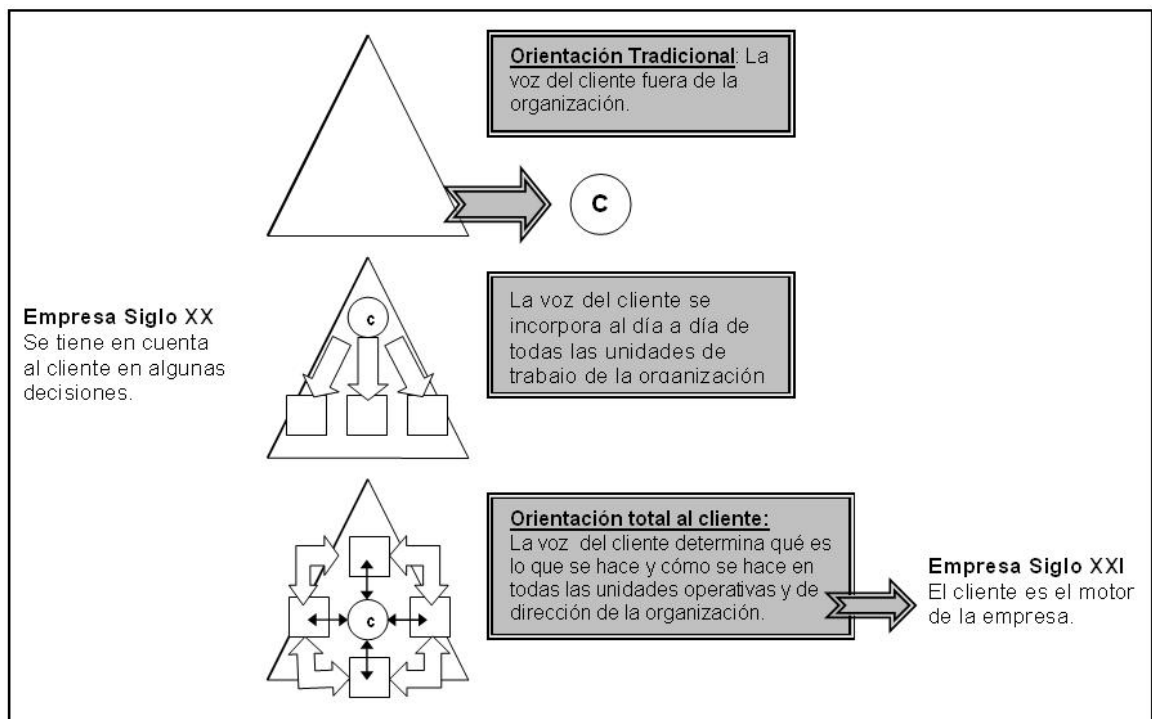
Ahora, al combinar y resumir todas las conceptualizaciones anteriores, obtenemos que el núcleo central de la orientación al cliente se compone de los siguientes cinco elementos:

1. Generación continua sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes.
2. Diseminación de la información sobre los clientes en todas las áreas de la organización (inyectar la voz del cliente en toda la estructura).

3. Alta capacidad de respuesta al contenido de la información sobre los clientes (trabajar siempre cerca del cliente).
4. Creación de un valor superior para el cliente (toda la organización trabaja para satisfacer todas sus necesidades, deseos y expectativas).
5. Coordinación interfuncional para orientar a toda la organización hacia un objetivo común: el cliente.

El resultado final de la orientación al cliente debe ser un mayor valor para los clientes, lo que se traduce en más altos niveles de calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Finalmente, el siguiente esquema nos permite representar gráficamente la secuencia que conduce a la orientación total al cliente.

**Figura 13:** Secuencia hacia una orientación al cliente



Fuente: ISMI<sup>153</sup>

<sup>153</sup> ISMI: International Service Marketing Institute.

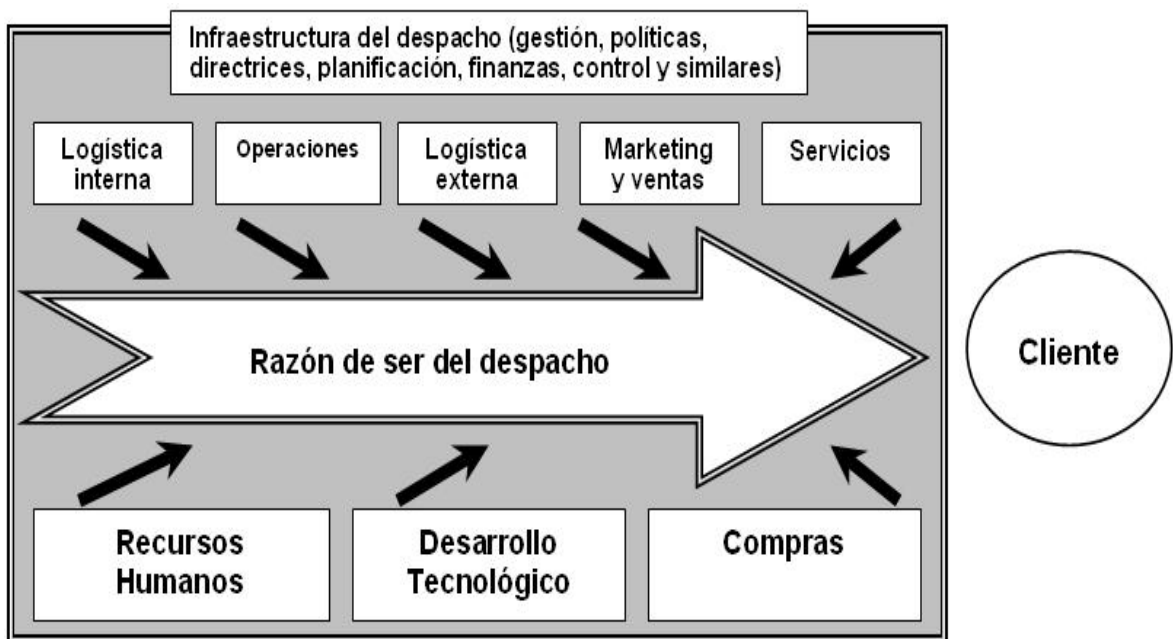
#### 4.1.3. La orientación al cliente y la cadena de valor.

Podemos constatar que, desde cualquier ángulo que observemos, el concepto de orientación al cliente tiene una relación directa con el esquema de cadena de valor ampliamente conocido gracias a Porter. Hemos adaptado su representación clásica para mostrar la forma en que todos los eslabones que componen la empresa deben orientarse hacia el que debe ser el objetivo central de la existencia y operación de toda la organización: el cliente, tal como mostramos en el siguiente esquema.

##### 4.1.3.1. Cadena de la orientación al cliente.

A través de este diagrama se intenta representar gráficamente el concepto que hemos estado analizando, y que nos dice que para lograr que una empresa se oriente por completo al cliente es necesario que todas sus áreas operativas y de apoyo se fijen como objetivo propio al cliente.

**Figura 14:** Cadena de valor orientada al cliente



Fuente: ISMI

#### 4.1.4. La pirámide-empresa orientada al cliente<sup>154</sup>.

Otro enfoque interesante para comprender el concepto de orientación al cliente, del que sólo vamos a explicar de forma muy resumida su conceptualización básica, es el denominado pirámide-empresa orientada al cliente, concepto creado por Miguel A. Torres, el que se sustenta en el criterio de que para lograr la orientación al cliente es necesario: Orientar los cuatro elementos básicos de la empresa (personas, tecnología, visión estratégica y mejor jora continua), de tal forma que los procesos de negocio de la organización se centren fundamentalmente en la creación de valor añadido para el cliente, es decir, darle al cliente lo que demanda, en la forma en que lo demanda y cuando lo demanda. La voz del cliente no sólo está “dentro” de la empresa, sino que, además, está por encima de todo el resto.

**Figura 15:** La pirámide-empresa orientada al cliente



Fuente: ISMI.

#### 4.1.5. Las fuerzas determinantes de la orientación al cliente.

<sup>154</sup> **Miguel Arjona Torres**, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, UCM. Master en Corporate Finance y Estrategia Corporativa, IOF Madrid Director de Sistemas de Gestión Sistemas de Gestión y Prospectiva de la Fundación Gaspar Casal.



En los mercados existen “fuerzas” o factores que determinan el desarrollo de la orientación al cliente en las empresas. Las empresas se ven obligadas a iniciar o consolidar una gestión basada en la orientación al cliente cuanto mayor sea el nivel de incidencia en sus ámbitos de actividad de cuatro “fuerzas de mercado”:

**1. Dinamismo de mercado.**

Los mercados cambian de forma rápida y constante; nuevas necesidades, nuevos servicios, cambios en las participaciones de mercado, aparición de productos o servicios que son sustitutos de los tradicionales, competidores no tradicionales, etc.

**2. Poder de compra de los clientes.**

Los clientes incrementan su capacidad de gasto y pueden aspirar a productos y servicios más sofisticados y de mayor calidad. Se vuelven más exigentes.

**3. Intensidad de la competencia.**

La competencia se incrementa, la lucha por los puntos de participación de mercado se potencia, la competencia tiende a centrarse en la calidad, etc.

**4. Turbulencia tecnológica.**

Los avances tecnológicos permiten ofrecer nuevos y renovados servicios a clientes y usuarios; el proceso de renovación del portafolio de servicios es ineludible.

#### 4.1.6. Características claves de la orientación al cliente.

Son varios los autores que han sometido listas de los atributos que caracterizan a una empresa orientada al cliente. Como es lógico, entre todas esas listas se producen duplicidades y similitudes. Eliminando esas redundancias, resumiendo y combinando algunos conceptos, obtenemos los siguientes seis factores claves:

- Cultura de la empresa
- Información sobre el cliente
- Uso de la información sobre el cliente
- Capacidad de Respuesta
- Creación de Valor
- Coordinación Interfuncional

- **Primer factor clave:** Cultura de la Empresa Orientada al Cliente.

Más importante que todas las características que veremos más adelante, e incluso, como condición previa a las mismas, es fundamental que en la empresa se desarrolle una cultura orientada al cliente. Las características principales de una cultura de empresa orientada al cliente son las siguientes:

1. Las estrategias de la empresa se orientan básicamente a lograr y consolidar la participación de mercado como resultado de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes (la razón de ser de la empresa es crear valor para sus clientes).
2. Las relaciones de la empresa con sus clientes se estructura pensando en el largo plazo; uno de los instrumentos clave de la gestión es el marketing relacional.
3. La empresa tiende a tener una organización estructurada en función de sus clientes, no de modelos organizacionales centrados en las operaciones.

4. La filosofía de gestión de la empresa se puede resumir en la siguiente frase: “¿Qué es lo que necesitan y/o desean los clientes que nosotros podemos ofrecer con rentabilidad?”.
5. La cultura, las estrategias, las competencias básicas, la estructura, el personal, los procesos y procedimientos y el estilo de gestión están necesariamente alineados con los mejores intereses de los clientes.
6. Las necesidades, deseos y expectativas de los clientes condicionan todos los pensamientos y dirigen todos los procesos de planificación de la organización.
7. En la empresa se actúa de acuerdo con el convencimiento de que “nada existe que sea demasiado bueno para los clientes”.
8. Todos en la empresa están convencidos de que es preferible salvar a un cliente que salvar una venta o la rentabilidad de una venta.
9. En la empresa reconocen que le “deben” a los clientes un 100% de calidad y fiabilidad en los productos y servicios que comercializa; en consecuencia; trabajan para cumplir un estándar de cero defectos.
10. A los intereses de los clientes se les da prioridad en todas las áreas de la empresa; sus directivos no permiten que los problemas internos les distraigan e impidan comprender y solucionar los problemas de los clientes.
11. Un cliente disgustado se trata siempre como un asunto de alta dirección.
12. En todos los niveles de la empresa existe un sólido y dinámico liderazgo orientado a la calidad y a la satisfacción de los clientes.

Debemos advertir que los puntos anteriores nos hemos centrado principalmente en las características que tienen una relación más directa con el área comercial de la empresa.

- **Segundo factor clave:** Información Sobre el Cliente.

Las empresas que siguen una gestión de orientación al cliente generan continuamente información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes. Esa información incluye, entre otras:

- ✓ Niveles de satisfacción de los clientes.
- ✓ Valoración de la calidad de los productos y servicios propios y de la competencia desde la óptica de los clientes.
- ✓ Factores que influyen en las decisiones de compra.
- ✓ Atributos del producto o servicio preocupados por los clientes.
- ✓ Segmentos actuales y emergentes.
- ✓ Evolución de las preferencias.
- ✓ Rotación de la base de clientes.
- ✓ Análisis detallado e integral de la competencia.
- ✓ Conocer, con precisión, cómo definen la calidad los clientes.

- **Tercer factor clave:** El Uso de la Información Sobre el Cliente.

En las empresas orientadas al cliente, la información continua que se recopila sobre los clientes se disemina, también continuamente, en todas las áreas de la organización. Es decir, la voz del cliente se inyecta en toda la estructura de la empresa, con el fin de que todos los responsables de las diferentes áreas mantengan un conocimiento actualizado sobre las demandas y expectativas de los clientes. Esto implica:

- ✓ La elaboración de informes continuos sobre los clientes, que se hacen circular entre todos los niveles de decisión de la empresa.

- ✓ La eficaz gestión de las quejas y la información a toda la empresa de los principales motivos de reclamaciones.
- ✓ Facilitar el contacto directo entre la mayor cantidad posible de directivos y empleados y los clientes.
- ✓ Convertir los datos sobre los clientes en información que pueda ser comprendida por las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Se considera que la generación de ideas que permitan satisfacer mejor a los clientes es parte de las obligaciones de todos los directivos y empleados.

- **Cuarto factor Clave:** Capacidad de Respuesta.

Las empresas orientadas al cliente muestran un alto nivel de capacidad de respuesta al contenido de la información sobre los clientes, lo que se traduce en que la organización es capaz de iniciar las acciones correctas en áreas como:

- ✓ Desarrollo de productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes.
- ✓ Innovación constante del portafolio de productos y servicios.
- ✓ Mayor rapidez que la competencia para responder a los cambios de mercado.
- ✓ Desarrollo de planes y estrategias de mejora que respondan a la perfección a los requerimientos de los clientes.
- ✓ Ofrecer información amplia y precisa a los clientes sobre los productos y servicios de la empresa.
- ✓ Planes y estrategias eficaces para las relaciones con las redes de distribución externas.
- ✓ Rápida capacidad de reacción ante las acciones de la competencia.

- **Quinto factor clave:** Creación de Valor.

En las empresas orientadas al cliente, el objetivo central de las operaciones se centra en la creación de un valor superior para los clientes. Toda la organización

trabaja para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Esto incluye:

- ✓ Convertir la calidad y la satisfacción, medidas desde la óptica de los clientes, en los valores más importantes en la cultura de la empresa.
  - ✓ Trabajar activamente en la mejora continua de los productos y servicios de la empresa.
  - ✓ En el proceso de venta, convertirse en “consultores honestos e imparciales” de los clientes.
  - ✓ Incorporar la voz del cliente en el diseño de los productos y servicios.
  - ✓ Toda la organización se preocupa por solucionar los problemas de los clientes.
  - ✓ Las actividades de reducción de costes se centran en eliminar los procesos y procedimientos que no crean valor para los clientes.
  - ✓ Toda la organización se preocupa porque a los clientes les sea fácil y cómodo hacer negocios con la empresa.
  - ✓ La empresa se organiza para que a los clientes les sea fácil quejarse, e incluso, les estimula a que lo hagan.
  - ✓ Establecer estándares claros y precisos que reflejen la percepción de valor de los clientes.
- **Sexto factor clave:** Coordinación Interfuncional.

En las empresas orientadas al cliente, todas las funciones o áreas operativas de la empresa están coordinadas con precisión y fluidez con el fin de orientar todas sus acciones y decisiones hacia un objetivo que es común a toda la organización: el cliente. Esto incluye:

- ✓ Creación de una clara y sólida visión/misión para la empresa.
- ✓ Lograr, en todas las áreas de la organización, un sólido compromiso con la satisfacción de los clientes; todos son responsables de que se logre.
- ✓ Las diferentes áreas de la organización trabajan para alcanzar el objetivo clave: “tener contentos a los clientes”.

- ✓ La atención de la empresa se centra en los aspectos que son más importantes para los clientes.
- ✓ Todas las áreas de la empresa están seriamente comprometidas con la calidad.
- ✓ En todas las áreas de la empresa se comparte la creencia de que servir los intereses de los clientes es más importante que servir los intereses propios del área.

#### **4.1.7. Dos vertientes fundamentales de la orientación al cliente.**

¿Cuáles son los dos elementos claves para la implantación de la orientación al cliente en una organización? Para lograr la orientación al cliente es necesario centrarse en dos aspectos esenciales:

- La vertiente estructural-sistémica.
- La vertiente personal.

La vertiente estructural-sistémica se refiere a la necesidad de incorporar la orientación al cliente (tal como le hemos descrito antes) en la estructura y sistemas que se utilizan en la empresa, en especial en el área de las relaciones con los clientes. La ausencia de una verdadera orientación al cliente estructural-sistémica provoca que muchas veces se intente que todo encaje en los sistemas administrativos de la empresa, aún cuando ello implique niveles más bajos de satisfacción de los clientes.

Una eficaz vertiente estructural-sistémica es la que asegura:

- ✓ La generación continua de información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes.
- ✓ La diseminación de la información sobre los clientes en todas las áreas de la organización (inyectar en toda la estructura la voz del cliente).

La vertiente personal se materializa en las actitudes, habilidades, disposición y planteamientos personales individuales que adoptan las personas que son

responsables, de forma directa o indirecta, de la satisfacción de los clientes, en todos sus matices.

Una eficaz vertiente personal es la que asegura:

- ✓ Una alta capacidad de respuesta al contenido de la información sobre los clientes (trabajar siempre cerca del cliente).
- ✓ La creación de un valor superior para el cliente (toda la organización trabaja para satisfacer los deseos, necesidades y expectativas).
- ✓ La coordinación interfuncional que permitirá orientar a toda la organización hacia un objetivo común: el cliente.

#### **4.1.8. Los siete imperativos de “The Forum Corporation”.**

The Forum Corporation, como resultado de una investigación realizada durante cinco años, identificó siete condicionales que son clave en las empresas que claramente están orientadas al cliente. Estos resultados fueron publicados por Richard C. Whiteley<sup>155</sup>, a los que llamó los siete imperativos de la orientación al cliente. Estos son los siguientes:

1. Cree una visión orientada a la retención de los clientes: Por ejemplo, es bien conocida la visión de McDonald’s: “Calidad, Servicio, Limpieza y Valor”. La de Jonhson & Jonhson: “Creemos que nuestra responsabilidad primaria es con los médicos, las enfermeras y los pacientes, con las madres y todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios”.

2. Sature su empresa con la voz del cliente. Cree una verdadera relación de intimidad entre su empresa y sus clientes.

---

<sup>155</sup> Whiteley Richard. “The Customer-Driven Company: Moving from Talk to Action, Addison-Wesley Publishing Company”, Reading, MA, sexta edición.



3. Aprenda de las “ganadoras”. Ninguna empresa es perfecta en todo lo que hace. Siempre es posible aprender de otras (benchmarking). Lo importante es saber seleccionar las empresas que se tomarán como ejemplo. Hágalo sólo con aquellas que tienen una tradición de orientación al cliente.

4. Libere sus líderes del servicio. Destaque, reconozca, recompense y valore a aquellos empleados que se preocupan por ofrecer un excelente servicio a los clientes.

5. Elimine las barreras que impiden un desempeño excelente en la relación con los clientes. Estas barreras pueden estar en cualquier área de la organización, comenzando por la propia cultura de la empresa.

6. Mida, mida, mida. “En las empresas que mejoran más rápidamente, el personal mide casi todo aquello que le indicará qué tipo de trabajo está haciendo de cara al juez final de su eficacia: el cliente”.

7. Haga lo que pregona (Walk the talk). Los líderes de las empresas orientadas al cliente colocan, personalmente, el cliente como prioridad número uno de la organización y lo demuestran con sus actitudes, acciones, decisiones, comportamientos y pensamientos, y no sólo con sus palabras (el ejemplo es el mejor maestro).

#### **4.2. Las recomendaciones de Clemmer.**

Jim Clemmer<sup>156</sup> plantea una serie de recomendaciones prácticas para lograr la orientación al cliente, que ofrece como observaciones e ideas, que son relativamente fáciles de seguir por cualquier empresa. Estas son:

---

<sup>156</sup> CLEMMER, JIM. “Pathways to Performance”. Mcmillan Canada y Prima Publishing, 1998.

- **Incorporación física de los clientes.**

Invite a sus clientes a que visiten sus oficinas e instalaciones de su organización (su empresa no es el cofre de los secretos); no se trata tan sólo de que sus clientes conozcan la empresa por dentro, sino de que quienes trabajan en ella puedan “ponerle rostro humano” al concepto, a veces difuso, de “los clientes”, y no se limiten a concebirlos como simples nombres o, peor aún, como códigos informáticos.

- **Trabajo conjunto.**

Realice sesiones de planificación y solución de problemas con los clientes; no trate de solucionar los problemas de los clientes recurriendo a las habilidades y conocimientos que existen dentro de la empresa, aunque ésta sea la más avanzada del mundo. La idea clave es que nadie sabe mejor que los clientes qué es lo que quieren y cómo lo quieren. Investigue qué problemas están tratando de resolver sus clientes para los que nadie es su sector está ofreciendo una solución.

- **Participación en la vida de la empresa.**

Haga que los clientes participen en celebraciones, sesiones de grupo, conferencias, días de puertas abiertas, presentaciones y eventos similares de su empresa.

- **Viva el mundo de los clientes.**

Asegúrese de que todo el personal de su empresa sale al mundo real, de forma regular, para visitar a los clientes. No confíe únicamente en los informes, estadísticas, estudios de mercado: viva directamente de las experiencias de los clientes e incorpore ese conocimiento a la empresa. Por ejemplo, años atrás en IBM se exigía a los miembros de su consejo de directores corporativo a nivel mundial que atendiesen personalmente a dos o tres clientes; no se trataba de que los directores fuesen mejores vendedores que los comerciales de la empresa, sino de que los miembros del más alto

órgano jerárquico de la organización no perdiesen el contacto con el mundo real de la clientela.

- **Participación de los niveles de dirección.**

Asigne a los directivos de alto nivel de la empresa la responsabilidad por el desarrollo y gestión de un área de negocios y de uno de los servicios al cliente de la empresa. Estos deberían dedicar una tercera parte, o más, de su tiempo a los consumidores y clientes (el mismo tiempo que deberían dedicar a los asociados externos).

- **Criterios de evaluación.**

No permita que la reducción de costes y el control de la calidad se convierten en los únicos parámetros para medir la productividad de los niveles de dirección y los únicos criterios utilizados para calcular sus bonos anuales; incluya en el conjunto de factores que se toman en consideración para esos fines aspectos como satisfacción de los clientes, innovación y similares.

- **Innovación constante.**

Asegúrese de que el personal de la empresa que vende a los mercados objetivos y les da servicios a los clientes innova con el fin de satisfacer necesidades inesperadas, batir a los competidores o explotar las nuevas oportunidades.

- **Información sobre el mercado.**

Asegúrese de disponer de procesos de fácil uso, que sean amigables (no burocracias administrativas) para recopilar toda la información y experiencia de mercado, y luego, asegúrese de que la misma se disemine por toda la organización.

- **Diseño de nuevos productos/servicios.**

Identifique sus clientes y asociados externos líderes e incorpórelos a sus procesos de desarrollo de productos y servicios.

- **Red externa de apoyo.**

Establezca una red activa de clientes, usuarios y apoyos. Organice foros regularmente, cara a cara o recurriendo a medios electrónicos, videos o audio, que faciliten el intercambio de experiencias e ideas y la búsqueda de vías para la solución de problemas; recopile y distribuya toda esa información.

- **Cuestionamiento constante.**

No cese de plantear a sus clientes y asociados en el mercado preguntas del estilo “¿y que sucedería si...?”.

#### **4.3. La situación actual: Los siete factores dinámicos de la empresa.**

Para que el proceso de transformación de una empresa sea efectivo, sin importar el área de cambio es necesario contestar la siguiente pregunta: ¿Cuál es la situación actual?

Respondiendo esta pregunta podremos responder una interrogante esencial para la empresa y así concluir en que áreas se debe actuar para lograr que se cumpla el objetivo de la transformación.

Para obtener un correcto análisis de estas preguntas nos basaremos en el modelo conocido como “los factores dinámicos de la empresa”.

#### **4.3.1. Antecedentes.**

Desde hace mucho tiempo el análisis de los “componentes” que integran las empresas se hizo desde un punto de vista estático, centrado casi exclusivamente en los aspectos cuantificables de la organización, sin tomar en cuenta los componentes cualitativos y dinámicos. Se basaban en los siguientes factores primordialmente; capital, trabajo, tierra, organización, etc.

El problema de estos enfoques mas tradicionales era que no explicaban como funcionaban las empresas y mucho menos porque algunas tenían éxito y otras no.

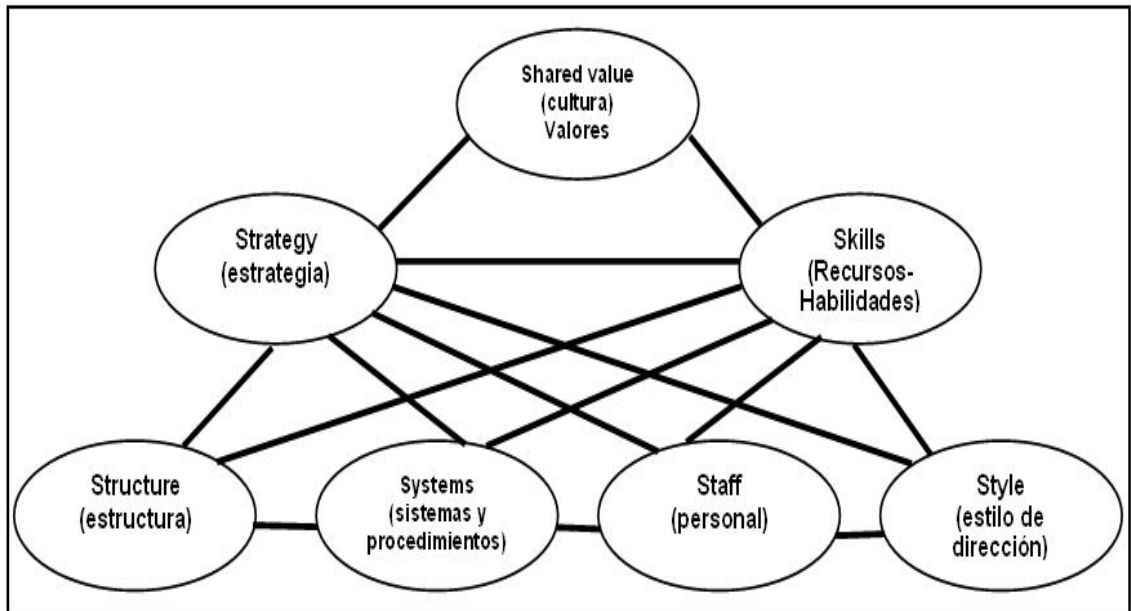
Es por esto que en la actualidad los investigadores se inclinan por centrar sus enfoques en los denominados siete factores dinámicos o claves de la empresa. Estos factores dinámicos pueden ser descritos como “los elementos de la empresa que son responsables no sólo de su funcionamiento y dinámica, como entidad generadora de bienes y servicios que interactúan en un mercado, sino, también de sus éxitos y de sus fracasos”.

Este enfoque fue desarrollado inicialmente por Waterman, Peters y Phillip, como resultado de sus trabajos realizados en la firma internacional de consultores McKinsey<sup>157</sup>. Se conoce con el nombre de las “7S de Mckinsey”. El siguiente esquema representa el modelo de los siete factores dinámicos o de los factores claves de la empresa.

---

<sup>157</sup> MCKINSEY. <http://www.mckinsey.com>.

**Figura 16:** Modelo de los siete factores dinámicos



Fuente: ISMI.

Es importante mencionar que estos factores son fuertemente interdependientes y además, para lo positivo como para lo negativo se influyen recíprocamente entre sí.

Por ende resultaría inútil actuar o modificar uno de los factores dejando los otros inactivos para la solución de algún problema, es necesario actuar de forma coherente en todos los factores, ya que si esta no existe en los siete factores claves tampoco existirá coherencia en la conducción cotidiana de la empresa.

#### **4.3.2. Los Siete Factores: Concepto**

Una conceptualización resumida del significado de cada factor cada factor es la siguiente:

- **Cultura (valores):** principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por los niveles directivos y la mayor parte del personal, que forman

la “cultura” de la empresa (“la forma como se hacen aquí las cosas”) y condicionan y determinan las actuaciones y las decisiones que se toman.

- **Estrategia:** Pasos que se deben dar para alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Recursos (habilidades):** Áreas, capacidades conocimientos, “fortalezas”, en las que debe destacar la empresa para alcanzar con eficacia y eficiencia sus objetivos.
- **Estructura:** Áreas operativas en que está organizada la empresa, la forma como se agrupan esas áreas y las relaciones de trabajo que se establecen entre ellas.
- **Sistemas y Procedimientos:** “Rutinas o procesos que existen en una empresa, que involucran a más de una persona y que se utilizan con el propósito de identificar asuntos importantes, para la realización de actividades o para la toma de decisiones” (Karlöff).
- **Personal:** Número y tipo de personas que necesita la empresa para alcanzar con eficacia sus objetivos (características, habilidades, actitudes, conocimientos).
- **Estilo de Dirección:** Actitudes que adoptan, en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la empresa. Actos que realizan los niveles de dirección y que se convierten en símbolos para el resto de los colaboradores.

Para poder hacer frente a los requerimientos que plantea la orientación al cliente, los responsables e la empresa deben actuar en los siete factores clave con el fin de facilitar y dirigir el proceso de cambio de la organización.

### **4.3.3. Estrategia.**

Todo proceso de cambio de la empresa implica, casi con toda seguridad, un cambio en las estrategias globales que sigue la empresa. La orientación al cliente no es una excepción.

Por estrategia entendemos la selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que en el proceso de logro de los objetivos permite optimizar el uso de los recursos disponibles. Usualmente, las estrategias son un derivado de los grandes objetivos que se fijan en términos de:

- ✓ participación de mercado
- ✓ rentabilidad
- ✓ posicionamiento

Ahora bien, no se puede cambiar de rumbo el futuro de la empresa sin modificar sus estrategias globales, aunque sea, al menos, para situar al cliente como objetivo número uno de la organización. Por ejemplo, la orientación al mercado requiere que en la estrategia global de la organizaciones tomen en consideración prioritaria, al menos aspectos como satisfacción de los clientes, calidad total de los productos y servicios, retención y fidelización de clientes y similares. Por ende para la incorporación de esos aspectos es recomendable revisar los objetivos de participación rentabilidad y posicionamiento que haya estado siguiendo la empresa hasta ese momento.

Por lo tanto la actitud lógica a seguir debe ser:

1. Revisar con todo detalle la estrategia global que está siguiendo la empresa.
2. Determinar si en verdad responde y se ajusta al objetivo de orientación al cliente.
3. Modificar (o mantener) la estrategia global existente o en caso contrario abandonar el objetivo de orientación al cliente.



#### 4.3.4. Recursos y Habilidades.

Las empresas poseen una serie de elementos que les son necesarios para operar, estos pueden ser:

- **Físicos o tangibles** (instrumentos): edificios, instalaciones, propiedades inmuebles, recursos financieros, maquinarias, ordenadores, equipos, consumibles, productos y servicios, etc.
- **Intangibles** (inteligencia de la organización): aptitudes y habilidades que requiere la empresa para gestionar eficaz y eficientemente los recursos físicos, es decir, estrategias, técnicas de gestión, estructuras operativas, sistemas y procedimientos, tecnología, I+D, personal, etc.

Para optar por la orientación al cliente, se deben plantear las siguientes preguntas:

1. **¿Qué somos y cómo somos?** ¿De qué recursos tangibles e intangibles disponemos en la actualidad? ¿Qué nos permiten hacer esos recursos en términos de la satisfacción de nuestros clientes?
2. **¿Qué queremos ser?** ¿Qué tipo de empresa queremos ser de aquí en adelante? ¿Cuáles son las características de una empresa orientada al cliente que debemos, necesariamente, asumir?
3. **¿Qué necesitamos para llegar a ser los que pretendemos ser en términos de orientación al cliente?** ¿Qué tipo de recursos necesitará la empresa para alcanzar el objetivo de orientación al cliente?

Generalmente, para lograr la orientación al cliente la mayor parte de los cambios deben hacerse en los recursos intangibles y en la cultura de la empresa.

#### **4.3.5. Estructura.**

Este concepto se refiere a la forma en que una organización agrupa sus distintas unidades operativas (áreas de negocios, divisiones, departamentos, etc.) y establece las relaciones jerárquicas, de comunicación de autoridad y responsabilidad que existen y se delegan entre ellas.

Aunque muchos no lo vean así, la estructura, y en particular, los niveles jerárquicos y, en especial, la conceptualización del poder que existe en una empresa, puede constituir una de las más importantes barreras a la implantación de la orientación al cliente. Para lograr una orientación realmente eficaz, es necesario que la estructura de la organización responda a determinadas características:

- ✓ Estructura Achatada y descentralizadas.
- ✓ Una estructura que facilite y estimule el *empowerment* y la comunicación interna y que esté abierta a la comunicación externa.
- ✓ Una estructura operativa centrada en los procesos y en el permanente contacto con los clientes, que opere como una red de redes de procesos recursos y relaciones, que funcionen como un todo.
- ✓ Una estructura operativa totalmente desburocratizada.
- ✓ La estructura debe responder a la segmentación de mercado y a las estrategias de negocios. Además debe ser lo suficientemente flexible, es decir, capaz de adaptarse con rapidez a los cambios que se produzcan.
- ✓ Una estructura basada tanto en el flujo continuo de la información como en el trabajo en equipo. Y que esté orientada a la calidad del servicio tanto interno como externo.

#### **4.3.6. Sistemas y Procedimientos.**

Con los términos sistemas y procedimientos nos referimos a: Los procesos estandarizados, y usualmente repetitivos, que establecen las empresas para coordinar y uniformar el trabajo de una o más personas con uno de los siguientes objetivos: (a)

realizar determinadas tareas; (b) adoptar decisiones o (c) identificar asuntos importantes.

Los sistemas y procedimientos, pues:

- Constituyen la “mecánica” diaria de la actividad de toda organización.
- Controlan y determinan la mayor parte de las actividades que se realizan en cualquier empresa.
- Determinan la mayor parte de los costes en que incurre una empresa.

Una gran amenaza para la orientación al cliente presente en los sistemas es la “rutinización” de los sistemas, ya que en un principio los sistemas se diseñan para responder a determinadas condiciones y requerimientos del entorno, por lo que cuando un proceso se convierte en rutina se considera que los requerimientos operativos que se plantearan a la empresa serán siempre iguales, rutinarios y repetitivos. Es decir son requerimientos predecibles. Si no fuese así los sistemas estandarizados no tendrían razón de ser, esto plantea un problema fundamental:

Si las condiciones del entorno o los objetivos y estrategias de la empresa cambian con mayor rapidez que las rutinas, el desfase entre la empresa y su mercado se hace inevitable.

Para superar este problema, es necesario, quizá, rediseñar todos los sistemas y procedimientos de la organización en especial con los que entran en contacto los clientes, con el fin que sean; fáciles de usar, rápidos, flexibles capaces de adaptarse y preactivos para adelantarse a los requerimientos de los clientes.

#### **4.3.7. Personal.**

Como hemos visto gran parte de los conceptos revisados tienen relación directa con el personal, es por esto que señalaremos algunos conceptos básicos relacionados con el personal y el proceso e transformación de la empresa.

- Para que la empresa cambie es indispensable que, primero cambien las personas que trabajan en ella.
- Todo lo que sucede en una empresa es realizado por su personal y por nadie más.
- El personal constituye la fuente de energía que impulsa el logro de cualquier meta de la organización.
- Todo proceso de cambio interno, indispensable para implantar la orientación al cliente, implica la potenciación al máximo de las habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes de las personas.
- Para lograrlo es necesario motivar, formar e implicar a las personas.

#### **4.3.8. Estilo de Dirección.**

Cuando se habla de dirección es necesario diferenciar, con claridad, las dos dimensiones de este concepto:

La dimensión conocimientos, que se corresponde con el conjunto de “saberes”, métodos, técnicas, habilidades, enfoques, que son necesarios para la eficaz conducción de una empresa y que son productos de la educación y/o de la experiencia.

La dimensión comportamientos, que se refiere a la forma como se aplican esos “saberes”; es decir, las actitudes y actuaciones que adoptan los directivos en el proceso de dirección. A esta última dirección se le denomina también estilo de dirección. Para identificar el estilo de dirección es necesario responder la siguiente pregunta:

¿Cuál es el sistema de señales que utilizan los directivos para transmitir al personal de la organización los valores que integran el “corazón” de la cultura de la empresa?

Hablamos principalmente de actitudes, y estas dependen en primer lugar de los valores personales que compartan los miembros de los niveles de dirección y en

segundo lugar, de la forma como reaccionan a las condiciones que de una u otra forma, les impone el entorno de negocios en que opera la empresa.

El estilo de dirección constituye, pues, uno de los principales responsables de la comunicación, la propagación y la consolidación de la cultura orientada al cliente que se desea crear en la empresa.

#### **4.4. La cultura y su importancia dentro de la empresa.**

En esta tesis hemos señalado la importancia de la cultura de la empresa en el proceso de orientación al cliente, esto porque para lograr que una compañía se oriente por completo al cliente es necesario que todas sus áreas operativas y de soporte consideren al cliente y su satisfacción como objetivo final. Ahora bien, la pregunta es; ¿Cómo lograr que las diferentes áreas de la empresa tengan este mismo objetivo?

Existen 2 vías para conseguirlo, pero una más efectiva que otra, en la que todo el personal orienta todos sus esfuerzos al logro del objetivo que es la orientación al cliente:

- 1) Vía del **Control y la Imposición**: sistema que obliga al personal a conducir sus actividades hacia el objetivo fijado.
- 2) Vía de la **Eficaz Gestión de la Cultura**: sistema que logra inducir al personal a que, de forma voluntaria y espontánea, modifique sus actividades hacia la orientación al cliente.

Esta claro que la manera más eficiente de encauzar la orientación de nuestras actividades empresarial al cliente es la segunda, pues los directivos actúan realmente como líderes, induciendo a que los empleados sigan sus ideas y metas voluntariamente.

Una vez que entendemos la relevancia de la cultura y así hacer de ella una herramienta para el logro de los objetivos de la empresa, es necesario saber a cabalidad que es la cultura de la empresa, por ello a continuación hablaremos al respecto.

#### **4.4.1. La cultura de empresa.**

De acuerdo a lo expuesto en innumerables cursos de administración, existe consenso respecto al lo que la cultura empresarial representa, en ese contexto entendemos que:

"La cultura es el conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolos y experiencias comunes y compartidas que le permiten a las personas que trabajan en la empresa desarrollar una forma unificada de percibir la realidad y, en consecuencia, les induce a reaccionar de manera uniforme y continuada ante los requerimientos que les plantea el entorno y la propia gestión de la organización"

Entendiendo esta definición, podemos argüir que todo cuanto sucede en una empresa depende de la cultura que exista en la organización. El problema es que la Cultura se hace muy difícil identificarla, hacerla tangible y, en definitiva, es complicado modificarla para influir en los empleados. En efecto, para lograr una gestión consciente, voluntaria y "direccionada" de la cultura de una empresa, es necesario estar en conocimiento de; 1) la forma y su funcionamiento y 2) los elementos que la integran. De esta forma, la dirección empresarial podrá gestionar esos elementos y así conseguir el objetivo deseado, "La orientación al Cliente" en toda la empresa.

#### **4.4.2. ¿Cómo se forma y funciona la cultura?**

Partamos de la base que toda empresa posee una cultura propia, la que ha conseguido consciente o inconcientemente. En la mayoría de los casos se logra a partir de un proceso espontáneo como resultado de la acumulación de hechos y eventos a lo largo del tiempo.

Cuando algunas formas de hacer las cosas no son las deseadas, la dirección recurre a un método denominado de "prueba y error", eliminando esas "formas" indeseadas reemplazándolas por otras y así hasta considerar que el funcionamiento actual es adecuado, este nuevo enfoque se convierte en valores, costumbres, prácticas de gestión, ritos, etc.

Finalmente, todas las respuestas de la organización serán en base a esta cultura, las que provendrán de reacciones frente a 2 tipos de entornos:

- **El entorno y respuestas que da la organización al mismo:** estrategias que se implantarán para lidiar con el mercado, los competidores, los clientes, el gobierno y la tecnología.
  
- **El funcionamiento interno de la propia organización:** formas de comunicación dentro de la empresa entre los miembros, determinación de jerarquías, distribución del poder, estilos de dirección y criterios de movilización del personal.

Resumiendo, "La empresa genera una serie de normas de comportamiento y de actuación que les permiten responder de forma coherente, unificada y sistemática a los numerosos y constantes desafíos que plantea el entorno y su propia gestión".

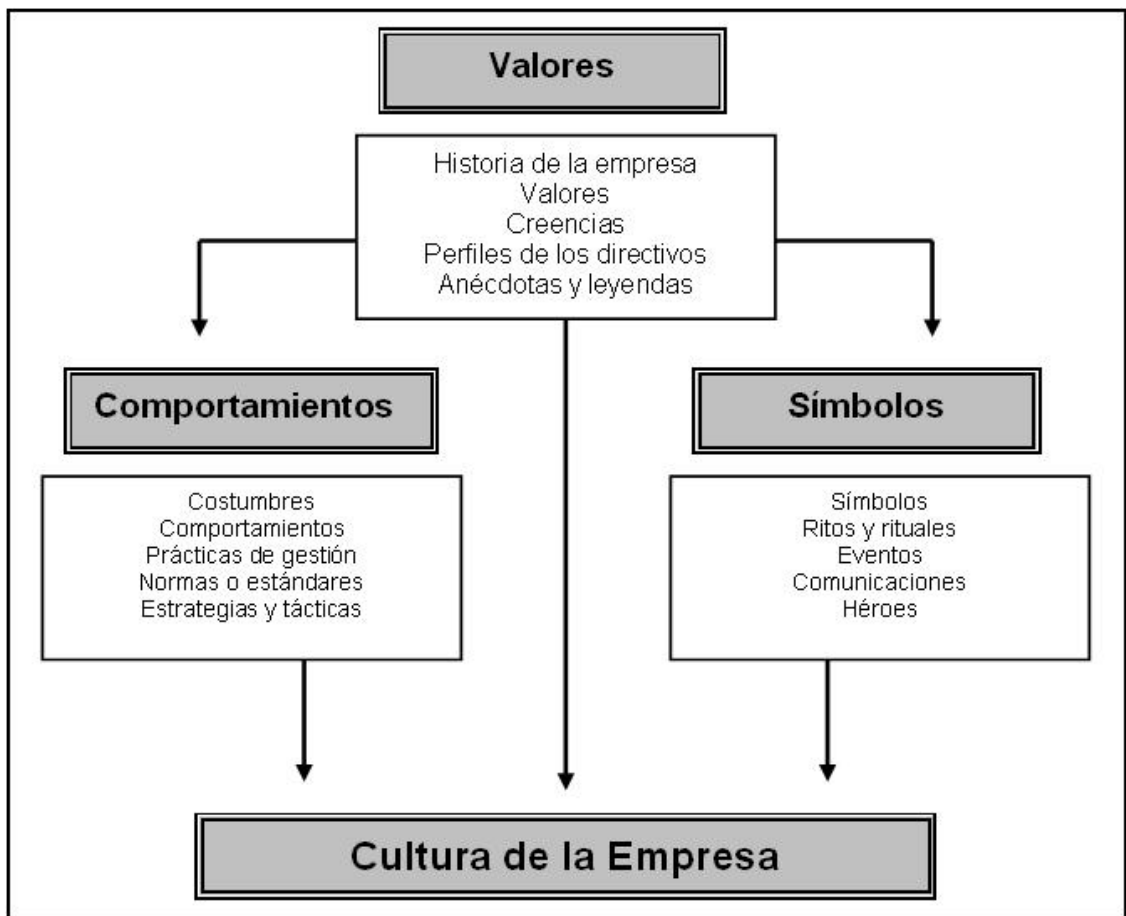
Así, la cultura determinará lo que es bueno o no, lo aceptable o no, lo conveniente o no, etc., en las decisiones que se adoptan en el día a día de una compañía y en cada uno de sus sistemas;

- **Sistema de Planificación:** criterios para prever el futuro de la empresa, conjunto de acciones para lograr ser algo en un tiempo determinado.
- **Sistema de Dirección:** Estilo de liderazgo, forma de trabajo, gestión de directivos, motivaciones, etc.
- **Sistema de Organización:** estructura de la empresa y sus niveles jerárquicos.
- **Sistema de Control:** sistemas de información y áreas de control.

#### 4.4.3. Elementos de la cultura.

Existen 3 grandes grupos que impactan en la forma de la cultura de una empresa, lo que hace necesario identificarlos para así gestionarlos y así impactar eficientemente en la modificación de la cultura. Estos son:

**Figura 17:** Elementos de la cultura



Fuente: ISMI.



**1. Valores.** Esta categoría determina el tipo de cultura. Se compone por,

✓ **Historia de la empresa:**

Comportamiento desde su fundación hasta hoy, caracterizada por sus éxitos y fracasos, cambios en productos, servicios, empleados, áreas de negocios, etc.

Hacer uso de momentos en que existió la presencia de Orientación al Cliente sirve para usarse de ejemplo sobre lo que se logra con esa orientación y lo que sucede cuando se abandona.

✓ **Valores:**

Establecen los parámetros para medir el éxito o fracaso de la empresa, así mismo el comportamiento de los empleados, a partir de lo considerado correcto y lo considerado incorrecto. Ejemplos de valores puede ser a) el cliente es prioridad número 1, b) no se aceptarán faltas de respeto de ningún tipo entre el personal.

✓ **Creencias:**

Similares a los valores, representan las cosas que se aceptan como "ciertas o reales", sin someterlas a ningún tipo de análisis. Para orientarnos al cliente a veces es necesario replantearse estas creencias y volver a fundarlas. Ejemplos de creencias puede ser a) Cada venta debe generar rentabilidad inmediata ¿?, b) es importante dejar contento al jefe que satisfacer al cliente.

✓ **Perfiles de Directivos:**

La empresa es reflejo fiel de la personalidad de sus directivos, usualmente, mientras más débil es la cultura, mayor será la influencia de sus líderes. En consecuencia, si los directivos no se adaptan a nuevos valores debieran ser retirados de las líneas de decisión si pretendemos modificar la cultura empresarial.

✓ **Anécdotas y Leyendas:**

Corresponden a las historias y narraciones sobre hechos que han sucedido en la empresa, y que se usan para difundir los valores de la organización. Usualmente se utilizan historias de éxitos para captar la atención y poder presentar nuevos valores.

**2. Comportamientos.** No siempre se expresan como resultado de una acción voluntaria de los niveles de dirección de la organización, pero tienen fuerte incidencia en cómo se hacen las cosas. Se componen por,

✓ **Costumbres:**

Hábitos dentro de la empresa que si no son tratados con cuidado pueden fácilmente reemplazar los valores. "Hazlo así porque siempre se ha hecho así" es claro ejemplo de la presencia de una costumbre fuertemente arraigada en la cultura.

✓ **Comportamientos:**

Actitudes que adoptan los niveles de dirección especialmente en sus relaciones dentro de la empresa (ejemplo: rigidez en las relaciones con el personal). Estrechamente relacionados con el estilo de la dirección.

✓ **Prácticas y procesos de gestión:**

Reglas, norma, hábitos que también se arraigan como parte importante de la "forma como hacemos las cosas". Cuando estas reglas no colaboran en el logro de objetivos se debe recurrir a la reingeniería, analizando la realidad de la empresa para no mejorar el cómo, si no conocer el por qué de las decisiones y acciones.

✓ **Normas o estándares:**

Estándares relacionados con los niveles de productividad esperados de cada empleado. Es necesario incorporar el concepto de Orientación al Cliente en cada uno de los parámetros.

**3. Símbolos.** Son los elementos que serán gestionados en forma voluntaria y expresa por los niveles directivos, con el fin de modificar o consolidar la cultura.

✓ **Héroes:**

Personajes reales o ficticios que por sus hechos pasan a ser considerados como modelos a seguir por el personal de la empresa. Se relacionan con las anécdotas y leyendas.

✓ **Símbolos:**

Elementos que representan el valor que atribuye la empresa a determinados logros o acciones: premios, medallas, felicitaciones, etc. Si es necesario, se deben crear nuevos símbolos que justifiquen la importancia de la Orientación al Cliente.

✓ **Ritos, rituales y eventos:**

Se utilizan para transmitir los valores de la empresa: convenciones, entrega de premios, evaluaciones de personal, etc.

✓ **Comunicaciones:**

Actividades formales que se utilizan para difundir entre el personal sus valores, objetivos y estrategias. Ejemplos son los boletines internos, murales, periódicos, entre otros.

El problema común de las compañías es que creen que realizando actividades solo a este nivel provocarán cambios en la cultura empresarial\*.

#### **4.4.4. Cambio de prioridades y mapas culturales.**

El cambio de foco de atención de la empresa hacia la orientación al cliente supone el cambio de las prioridades de la gestión de la empresa. Este cambio se explica desde el orden de prioridades de la gestión en las orientaciones tradicionales a la orientación al cliente. Donde pasamos a modo de ejemplo de tener como prioridad número uno: Los aspectos internos de la empresa (Objetivo: Altos niveles de eficiencia financiera); a tener como nueva prioridad primordial: Los intereses de los consumidores y usuarios (Objetivo: Orientación total al cliente).

---

\* **Observación:** Es importante señalar que en la práctica todos los elementos se interrelacionan entre sí, interaccionan los unos con los otros, se influyen, condicionan y modifican recíprocamente y son fuertemente independientes.

Esto implica que provocar un cambio de visión de las verdaderas prioridades de la empresa requiere que se produzcan transformaciones importantes en los criterios y estructuras de la cultura de la organización.

Para estar alineados en cuanto a las prioridades de toda la organización, es necesario analizar los Mapas Culturales, que dan cuenta de este alineamiento y expresan hasta que punto se comparten en la empresa los mismos objetivos, valores y prioridades.

Así podemos definir si estos elementos se ven como "los nuestros" o "los de ellos", si son los nuestros el curso de las acciones será el planificado.

Es difícil lograr coincidir completamente las prioridades, lo importante es que el área de coincidencia sea lo más grande posible.

Una forma de sondear para saber que tan unificada es nuestra visión respecto a ciertos temas de interés, es a través de las matrices de prioridades, la que se crean a partir del enunciado de los objetivos y valores de la empresa y luego se contrastan con el orden de prioridades que asignan a los objetivos/valores los diferentes grupos de empleados, desde la línea obrera hasta la estratégica.

#### **4.5. Transformación de la cultura empresarial.**

Como ya hemos analizado a lo largo de este capítulo, el objetivo detrás de la transformación de la cultura de una empresa es crear las condiciones para que la orientación al cliente sea la óptima y deseada por los directivos. Los elementos claves de este proceso son un fuerte liderazgo, tiempo suficiente hasta lograr los resultados deseados y constancia y perseverancia, ya que no será un proceso fácil para todos los miembros de la empresa.

#### **4.5.1. Etapas formales.**

Existen 10 etapas básicas en esta transformación, las que serán explicadas brevemente a continuación:

##### **1° Misión.**

En esta debemos elaborar la nueva misión de la empresa, y con esto identificar que deseamos ser en el mediano y largo plazo. Específicamente se deben considerar todas aquellas características que nos hagan ver como orientada al cliente. Recordemos que además de la cultura, también debemos contar con los siguientes elementos:

- ✓ Generación y diseminación de información sobre clientes.
- ✓ Alta capacidad de respuesta.
- ✓ Creación de valor superior.
- ✓ Coordinación ínter funcional entre las ares de la organización.

##### **2° Nuevos valores.**

Con los lineamientos dados por la misión, a continuación se deben definir los valores centrales que caracterizarán la nueva cultura empresarial para mover todo el personal hacia el logro de la orientación al cliente. Los valores centrales son una frase u oración, un slogan de fácil recordación y comunicación.

##### **3° Valores personales.**

Luego debemos determinar los comportamientos, actitudes y decisiones de los niveles de dirección, los que regirán todas las acciones en cada línea de la organización. El desafío es que los valores que proyecten los altos directivos coincidan con los valores comunicados.

#### **4° Nuevos Objetivos.**

Ahora bien, una vez que los valores han sido definidos, debemos establecer objetivos que respondan a los nuevos valores. Así evitamos inconsistencias de todo tipo.

#### **5° Estrategias.**

Con los objetivos ya definidos, el paso siguiente es considerar el como se lograrán, la estrategia cumple este rol fundamental en la organización.

#### **6° Actitudes y comportamientos.**

Lo importante de este paso es lograr que todo cuanto se hace, se realice tal cual como se dice que debe hacerse, según los valores de la empresa. Si los empleados ven que el jefe hace las tareas no como deberían hacerse, suelen imitar el mal ejemplo y finalmente las actitudes y comportamientos no van de la mano con las formas permitidas para realizar las actividades empresariales.

#### **7° Estilo de dirección.**

Si la empresa ha determinado ser completamente orientada al cliente, debe adoptar un estilo de dirección que sea participativo, que permita a cualquier tipo de empleado ejercer actividades orientadas al cliente, que participen en las decisiones, en las mejoras de procesos de productos o servicios, entre otros. En otras palabras, es necesario que la empresa elimine todo proceso burocrático dentro de la organización.

#### **8° Cambios estructurales.**

Este paso consiste en realizar todos los cambios estructurales tangibles e intangibles de tal manera de que todas las líneas de operación de la compañía estén alineadas en sus objetivos y valores. Estos cambios pueden repercutir en los recursos, el tipo de organigrama, el personal, los sistemas, etc.

## **9° Comunicación.**

Todo lo anterior debe ser apoyado por la implantación de un adecuado programa de comunicación de los nuevos valores y sus estrategias a todo el personal. Este paso también implican el desarrollo de actividades que colaboren en una fácil adaptación por parte de todos los empleados.

## **10° Seguimiento.**

Finalmente, se establecerán mecanismos de información, control y de realimentación que permitan hacer un seguimiento continuo a la implantación de los planes definidos con anterioridad. Es importante contar con toda la información disponible para responder a las contingencias a lo largo del proceso de transformación de la cultura.

### **4.5.2. Guías en el Proceso de Transformación**

Como en todo proceso de cambio, es necesario considerar 3 grandes fases en este plan permanente de trabajo.

1. Preparación.
2. Implementación.
3. Preservación.

#### **4.5.2.1. Fase de preparación:**

Lo más importante en esta fase es crear las condiciones que expliquen, justifiquen y sustenten el cambio. Es responder al ¿por qué?, si esta etapa no se le da la suficiente importancia, será difícil lograr efectivamente el cambio deseado.

Al momento de preparar el proceso, la finalidad es lograr que todos los empleados se involucren, ya que ellos serán el eje central de los logros en la transformación deseada. Sin este involucramiento y voluntad de cooperación de todos será imposible para los niveles de dirección percatarse de la necesidad de muchos de los cambios

"pequeños" que deberían realizarse en la empresa (Iceberg de la Ignorancia, Sydney Yoshida).

Según la experiencia de grandes empresas que han tenido que realizar esta fase preparatoria, los pasos de ejecución comunes son:

- Desarrollo de visión de futuro.
- Desarrollo de necesidad del cambio.
- Recopilación de información interna.
- Desafiar el statu quo.
- Determinación de metas, objetivos y sus estrategias.
- Comunicación efectiva sobre la necesidad y el cambio.
- Selección de equipo que lo dirigirá.
- Estrategias finales en su implementación.
- Análisis y reestructuración de sistemas.
- Elaboración de un plan de trabajo.

Ahora, con estos pasos definidos podemos pasar a la 2da fase de Implementación.

#### **4.5.2.2. Fase de implementación:**

Nuevamente, según las buenas practicas de empresas exitosas, los pasos relevantes en esta segunda fase son:

- Comunicación de la visión y las estrategias.
- Asumir personalmente la nueva cultura, cambiar estilo de dirección.
- Creación de grupos de apoyo al cambio en los niveles medios.
- Creación de mecanismo que permitan canalizar las propuestas del personal, logrando así la participación necesaria.
- Cambios en criterios de evaluación, compensación, promoción y reconocimiento.



- Implementación de las medidas necesarias en los factores claves como la estrategia, recursos y habilidades, estructura, sistemas y procedimientos, personal y estilo de dirección.

Además de una adecuada implementación, los altos niveles deben procurar mantener las condiciones para que esta nueva cultura sea sustentable y se mantenga en el tiempo, para eso es necesaria la 3era fase.

#### **4.5.2.3. Fase de Preservación:**

Una vez que, de forma conciente y controlada, el proceso de cambio se ha llevado a cabo, es imprescindible preservar aquellas nuevas situaciones que van a permitir mantener a largo plazo la orientación al cliente deseada por la empresa, hasta que esta orientación forme parte intrínseca de la cultura. Tanto así que la veamos como algo normal, parte de la forma de operar clásica de la organización.

El objetivo final es evitar que, por inercia o falta de atención, el personal vuelva a los modos de trabajo anteriores, con los que se sentía más cómodo.

## **CAPÍTULO V**

# **PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y CONTRASTACIÓN**

## PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y CONTRASTACIÓN.

### 5.1. Hipótesis.

La hipótesis que deseamos contrastar (verificar) es la siguiente:

**H: “La Implantación de una Orientación Enfocada en el Cliente en las Empresas de Servicios Impacta Fuertemente en su Cultura y Desempeño Organizacional”.**

#### 5.1.2. Variables de control.

Como ya se mencionó anteriormente en el comienzo, la cultura de una empresa es un concepto muy amplio, y puede ser entendida como todos aquellos principios, valores y creencias que son compartidos tanto por los directivos de la empresa como por su personal, valores que influyen en la forma de pensar y de actuar de la empresa como un todo.

Dada la amplitud del concepto de cultura, esta fue acotada a un pequeño conjunto de variables para poder examinar con precisión cuáles son los efectos que produce la implantación de la orientación al cliente en ésta.

Sobre las siguientes cuatro variables se analizará el efecto que produce la implantación de la implantación de una orientación enfocada en el cliente:

- **V1:** Comportamiento de los empleados de alta gerencia.
- **V2:** Satisfacción de los empleados en el trabajo.
- **V3:** Compromiso organizacional de los empleados.

- **V4:** Calidad de servicio entregada.

Por otra parte tenemos una quinta variable a estudiar, que corresponde al desempeño de la empresa.

Si la orientación al cliente llegase a impactar de manera positiva y significativa sobre las cuatro variables antes mencionada, sin lugar a duda éstas variables tendrán un impacto en su nivel de desempeño, pero por otra parte, queremos ver si existe un impacto directo en el desempeño organizacional con la implantación de la orientación al cliente.

- **V5:** Desempeño organizacional.

## **5.2. Aspectos metodológicos.**

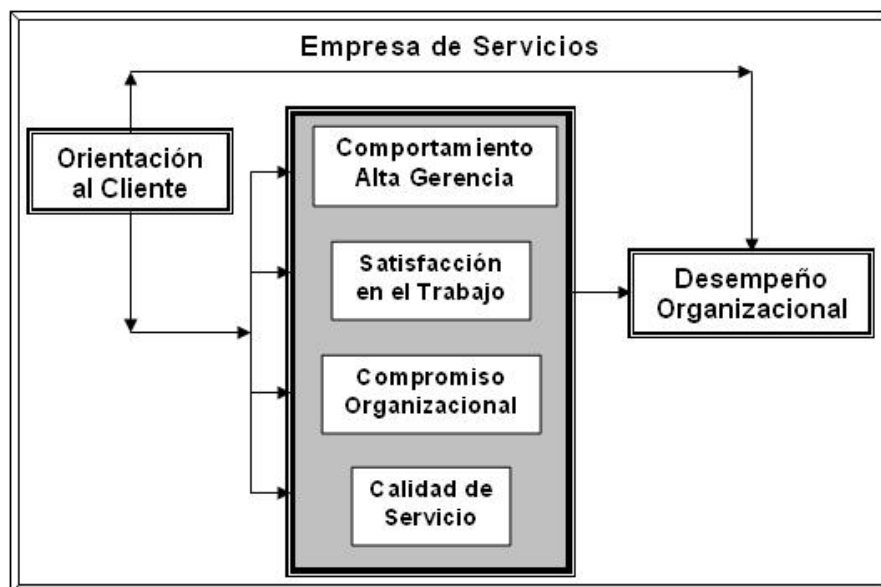
La realidad socio-económica de Chile está dotada de ciertas características específicas que por uno u otro motivo lo hacen tener un mayor grado de similitud con economías de países como España y México.

Es por este motivo, que esta tesis busca dar un mayor énfasis en la búsqueda de información relevante a nuestro tema sobre la base de estudios realizados en los países mencionados.

Los capítulos anteriores han sido desarrollados principalmente en base a una metodología de investigación bibliográfica de tipo universal, pero para esta parte de la investigación, concentramos nuestros esfuerzos en encontrar estudios aplicados especialmente en España y México, con el objetivo de obtener conclusiones que sean en cierta medida más aplicables a la realidad de las empresas que operan en nuestro país.

Con el objetivo de demostrar los impactos que produce la implantación de una Orientación al Cliente en empresas de servicios tanto en su cultura como en su desempeño, planteamos un modelo sencillo que nos permita corroborar lo planteado a través de las cinco variables antes descritas.

**Figura 18:** Representación gráfica del concepto del modelo



Fuente: Acevedo, Hirane y Morovic, 2007

Según lo expuesto en capítulos anteriores, la adopción de una orientación centrada en el cliente debiera manifestar cambios importantes en rasgos claves de la organización, rasgos que la identifican y forman parte íntegra de su cultura.

Los aspectos culturales dentro de una empresa pueden ser muy variados y distintos unos de otros. Para este estudio, consideramos cuatro aspectos claves dentro de la cultura de una empresa de servicio, que en base a lo investigado, debieran manifestar alteraciones en el proceso de implantación de la orientación al cliente.

Por una parte, si la orientación al cliente produce efectos positivos sobre estos cuatro elementos, estos debieran a su vez impactar positivamente sobre el desempeño de la organización a nivel general, y por otra parte, puede ser que la orientación al cliente actúe directamente sobre el desempeño organizacional, o bien, a través de otras variables que no fueron consideradas dentro de este modelo.

En la siguiente tabla se ilustran los efectos de algunas investigaciones prácticas acerca de la orientación al cliente.

**Tabla 8:** Investigaciones sobre efectos de la orientación al cliente

<b>Autor</b>	<b>Resultados de la investigación</b>
<b>Hoffman e Ingram (1991)</b>	La orientación al cliente y la satisfacción al trabajo se relacionan positiva y directamente.
<b>Kelley (1992)</b>	El clima y la socialización organizacional influyen positiva y directamente en la orientación al cliente de los empleados.
<b>Siguaw, Brown y Widing II (1994)</b>	Mientras mayor sea la orientación al cliente por parte de la organización, mayor orientación al cliente habrá por parte de los empleados.
<b>Williams y Attaway (1996)</b>	Para que exista una mayor orientación al cliente por parte del vendedor, es necesario un mayor grado en la cultura organizacional de apoyo en la empresa percibida por el cliente.
<b>Flaherty, Dahlstrom y Skinner (1999)</b>	La orientación al cliente de la empresa que percibe el empleado esta relacionada positivamente con su orientación al cliente.
<b>Stock y Hoyer (2002)</b>	A mayor iniciación a la estructura, consideración e iniciación la orientación al cliente del líder, mayor es la orientación al cliente de sus empleados.
<b>Pettijohn y Taylor (2002)</b>	Existe una relación positiva entre los empleados que han recibido entrenamiento y sus niveles de orientación al cliente.
<b>Goebel, Marshall y Locander (2004)</b>	La calidad en la comunicación esta positivamente relacionada con la orientación al cliente.
<b>Coehlo (2000)</b>	La satisfacción en el trabajo esta positivamente relacionada con la orientación al cliente de los empleados.

Fuente: Kohli y Jaworski, 1993

### 5.3. Descripción de investigaciones empíricas.

Como se mencionó anteriormente, la hipótesis será contrastada (verificada) mediante la utilización de cinco variables de control.

Para entender el impacto que se genera sobre estas variables recurrimos a dos investigaciones de carácter empírica que fueron llevadas a cabo en México y España, junto con una investigación bibliográfica de tipo universal.

Tanto la variable V1 como V5 (de comportamiento y desempeño respectivamente) serán analizadas en base a un Estudio Empírico en Empresas Mexicanas<sup>158</sup>. Las restantes tres variables fueron analizadas gracias a una investigación realizada en España, la cual mide algunos de los efectos de la orientación al cliente en empresas del sector financiero de ese país<sup>159</sup>.

El estudio realizado en México analizó a empresas que operan en los sectores comercial, industrial y de servicios, clasificadas de acuerdo a la cantidad de empleados, en pequeñas, medianas o grandes, totalizando finalmente 280 diferentes empresas.

Para su medición se utilizó una escala MARKOR de Jaworski & Kumar (1993) junto con una dimensión cultural aportada por Narver & Slater (1990) de orientación al cliente.

El desempeño organizacional es medido mediante una escala likert que involucra la rentabilidad promedio, desempeño total, desempeño de la empresa respecto de los grandes competidores y su desempeño en dar valor al cliente, su satisfacción y retención.

---

<sup>158</sup> MARTINEZ SERNA, M. Un modelo de Orientación a Mercado: Estudio empírico en el contexto Mexicano, 1998.

<sup>159</sup> HIKIMURA, M. "Consecuencias de la orientación al cliente". España, 2005

Por otra parte, el estudio realizado en España fue dentro del sector de la banca, ya que en este sector, para la supervivencia de las empresas es fundamental la orientación al cliente y el comportamiento de los empleados de servicio. En esta investigación participó uno de los bancos más grandes del país, de presencia nacional e internacional. Se enviaron un total de mil cuestionarios a distintos directivos del banco, con una tasa de respuesta de un 59%.

Como técnicas descriptivas se emplearon medidas de tendencia central y de frecuencias, y como validación, los coeficientes de correlación, análisis factorial exploratorio y confirmatorio y el alpha de Cronbach. Para la contrastación de las hipótesis se utilizaron ecuaciones estructurales.

En cuanto a las escalas de investigación, para la satisfacción en el trabajo se empleó la de Babin y Boles<sup>160</sup> (1988), para el compromiso organizacional se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional (OCQ) desarrollado por Porter et. al.<sup>161</sup> (1974), y para la calidad de servicio, la escala SERVQUAL desarrollada por Parasuranam et. al.<sup>162</sup> (1988), adaptada posteriormente por Malhorta y Mukherjee<sup>163</sup> (2004).

Los resultados del tratamiento estadístico de los datos de ambas investigaciones arrojaron resultados valiosísimos y acordes a nuestra investigación, los que serán expuestos más adelante en este mismo capítulo.

---

<sup>160</sup> BABIN, B. y BOLES, J. "Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women". *Journal of Marketing*. Abril, 1998, pp. 77-91.

<sup>161</sup> PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R. y BOULIAN, P. "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*. 1974, pp. 603-609.

<sup>162</sup> PARASURANAM, A.; ZEITHAML, V. y BERRY, L. "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, 1988; pp. 12-40.

<sup>163</sup> MALHORTA, N. y MUKHERJEE, A. "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centers". *Journal of Services Marketing*, 2004; pp. 162-174.



## **5.4. Análisis de las variables.**

### **5.4.1. V1: Comportamiento de los empleados de alta gerencia.**

#### **La orientación al cliente y el comportamiento de alta gerencia.**

Es imperioso, para que las organizaciones efectúen los cambios convenientes para enfocar sus esfuerzos y lograr orientarse sin perder su rumbo, que consigan identificar los antecedentes de la orientación al cliente.

A través del concepto de mercadotecnia, es posible encontrar los antecedentes para una orientación al cliente, por medio de los factores organizacionales que aumentan o paralizan la ejecución de una filosofía de negocios. Kohli & Jaworski (1990) plantean en tres categorías constituidas en forma jerárquica, los antecedentes para una orientación al cliente, estas son: factores de alta gerencia, dinámicas inter departamentales y sistemas organizacionales.

La alta gerencia tiene un rol fundamental para Jaworski & Kohli (1993), concretamente el ahínco en la orientación al cliente y aprendizaje y su tolerancia al riesgo, también establecen que es sumamente importante que la alta gerencia fomente la orientación al cliente. Los valores y las creencias orientadas al cliente deben iniciarse en la alta gerencia, donde el compromiso es primordial.

Estudios señalan que la barrera más grande para la orientación al cliente es la administración de la alta gerencia. La orientación de las empresas depende en gran medida de las habilidades y el compromiso de la alta gerencia.

El aumento en la toma de riesgos por parte de los ejecutivos proporciona el compromiso de la empresa a innovar y a ser más responsables, sin embargo una desaprobación al riesgo producirá una inhibición en los procesos. Con respecto a esto,

algunas investigaciones plantean que a mientras menos se le tema al riesgo el grado de orientación al cliente será mayor (Jaworski & Kohli, 1993; Pulendran et. al.<sup>164</sup>,2000).

Para una correcta configuración de valores, estilo de un empresa y cultura, es sumamente importante el estilo del liderazgo (Senge, 1990)<sup>165</sup>. Esto se refleja principalmente en las señales que emiten los líderes de cómo esperan que se trabaje en la organización. El liderazgo transformacional, inducirá a un mayor nivel de identificación de los empleados y a su vez una mayor motivación por parte de estos. Igualmente se espera que estimule a sus seguidores a identificarse más con los valores de la empresa, por lo que el logro de objetivos será superior, ya que les entrega confianza, eficacia propia y autoestima a sus seguidores.

Lo anterior complementado con los estudios empíricos nos permite mencionar que el liderazgo transformacional impacta efectivamente a la orientación al cliente ya que se le ha asociado con el impacto en culturas colectivistas; a su vez la configuración del comportamiento de esta orientación, está ligada con la generación, diseminación y la respuesta de información de mercado, en la práctica los diversos investigadores han comprobado que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la frecuencia y calidad de información que buscan los seguidores.

---

<sup>164</sup> PULENDRAN, SUE; SPEED R.; WIDING, R. "The antecedents and consequences of market orientation in Australia", vol. 25, Australian Journal of Management. 2000.

<sup>165</sup> SENGE, PETER M. "La quinta disciplina". El arte y la práctica de la organización abierta al desempeño, Prentice May, México. 1990.

## **5.4.2. V2: Satisfacción en el trabajo de los empleados.**

### **La orientación al cliente y la satisfacción en el trabajo.**

#### **5.4.2.1. Antecedentes y consecuencias de la satisfacción en el trabajo.**

Una de las cosas más estudiadas en las ciencias organizacionales, incluso con más de 5.000 artículos escritos sobre el tema, es la satisfacción en el trabajo por parte de los empleados (Brown y Petersen<sup>166</sup>, 1993; Rust et. al.<sup>167</sup>, 1996).

El sentimiento y la evaluación que un individuo tiene sobre su trabajo o posición es lo que llamamos la satisfacción del trabajo (Bettencourt y Brown<sup>168</sup>, 1997; Llórens, Fuentes y Molina<sup>169</sup>, 2003; Mengüc, 1996; Smith, Kendall y Hulin, 1969).

Una forma de medir esta satisfacción en el trabajo son las diversas respuestas positivas hacia componentes del trabajo como el salario, los compañeros, el supervisor o el mismo trabajo. (Brown y Petersen, 1993; Curry et. al., 1986; Natalisa y Subroto, 2003; Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2002; Smith, Kendall, Hulin<sup>170</sup>, 1969; Siguaw y Honeycutt, Jr., 1995).

La supervisión recibida, las políticas salariales, los estándares de trabajo, el diseño del trabajo, el ambiente del trabajo, las oportunidades de ascenso, los compañeros de trabajo, los clientes, la edad, o el sexo, entre otros son varios de los antecedentes que

---

<sup>166</sup> BROWN, S. y PETERSEN, R. "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects". *Journal of Marketing Research*. Febrero, 1993, pp. 63-77.

<sup>167</sup> RUST, R.; STEWART, G.; MILLER, H. y PIELACK, D. "The satisfaction and retention of frontline employees". *International Journal of Service Industry Management*, 1996; pp. 62-80.

<sup>168</sup> BETTENCOURTT, L. y BROWN, S". cit., pp. 39-61.

<sup>169</sup> LLORENS F.; FUENTES, M. y MOLINA, L. "Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions". *Total Quality management*. 2003, pp. 305-323.

<sup>170</sup> SMITH, P., KENDALL, L. y HULIN, C. "The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes". Rand McNally. Chicago, 1969.

se han estudiado con respecto a la satisfacción en el trabajo (Bettencourt y Brown, 1997; Brown y Petersen, 1993; Homburg y Stock<sup>171</sup>, 2004; Rust et. al., 1996).

Dentro de este contexto, la ambigüedad de rol, el conflicto de rol, la claridad del rol, la tensión en el trabajo y la variedad o la complejidad de las tareas han sido los antecedentes más estudiados (por ejemplo Glisson y Durick<sup>172</sup>, 1988; Hartline y Ferrell<sup>173</sup>, 1999; Igbaria y Guimaraes<sup>174</sup>, 1993; Rogers, Clow y Kash<sup>175</sup>, 1994).

De estos antecedentes, el conflicto del rol y la ambigüedad del rol influyen de manera negativa en la satisfacción en el trabajo según los resultados de los estudios realizados (Bettencourt y Brown, 2003; Hartline y Ferrell, 1996; Hoffman e Ingram, 1991; Igbaria y Guimaraes, 1993; Mengüç, 1996; Rogers, Clow y Kash, 1994; Siguaw, Brown y Widing II, 1994). De hecho, en el metanálisis de Brown y Petersen (1993) se concluyó que el conflicto de rol y la ambigüedad de rol estaban negativamente relacionados con la satisfacción en el trabajo. A pesar de esto, un estudio realizado por Hartline y Ferrell en 1996 no encontró una relación reveladora entre la satisfacción en el trabajo y la ambigüedad de rol. Sumado a esto, fue encontrada una relación positiva entre la claridad de rol y la satisfacción en el trabajo y una relación negativa entre la satisfacción en el trabajo y la tensión en el trabajo por Rogers, Clow y Kash (1994).

Los antecedentes y consecuencias de la satisfacción en el trabajo fue estructurada en cinco grupos por Brown y Peterson (1993). Estas son:

a) Consecuencias del trabajo (desempeño, compromiso organizacional y propensión a dejar el trabajo);

---

<sup>171</sup> HOMBURG, C. y STOCK, R. "The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2004, pp. 144-158.

<sup>172</sup> GLISSON, C. y DURICK, M. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Services Organizations". *Administrative Quarterly*. 1988, pp. 61-81.

<sup>173</sup> HARTLINE, M. y FERRELL, O. "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation". *Journal of Marketing*. Octubre, 1996, pp. 52-70.

<sup>174</sup> IGBARIA, M. y GUIMARAES, T. "Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees". *Journal of Management Informational Systems*. 1993, pp. 145-174.

<sup>175</sup> ROGERS, J.; CLOW, K. y KASH, T. "Increasing job satisfaction of service personnel". *Journal of Services Marketing*, 1994; pp. 14-26.

b) Diferencias individuales (la educación, la experiencia laboral, variables demográficas como la edad y la permanencia en la organización);

c) Percepciones de rol (conflicto en el trabajo, ambigüedad del trabajo y claridad del trabajo);

d) Comportamientos de los supervisores (supervisión cercana, consideración, comunicación y comportamientos de aprobación contingentes); y

e) Características de la tarea o el trabajo (tareas significativas, retadoras, con variedad, con alta participación e involucramiento y con valores compartidos como orientación al cliente).

El grupo de “consecuencias del trabajo” como el desempeño, el compromiso organizacional y la propensión a dejar el trabajo son los antecedentes que se relacionan con la satisfacción al trabajo de los empleados de servicio según estos autores

#### **5.4.2.2. La relación entre la orientación al cliente, los empleados de servicio y la satisfacción en el trabajo.**

Cuando hablamos de una interacción empleado de servicio-cliente, donde el éxito de está determinado por la satisfacción de los empleados sus habilidades o su motivación nos referimos al enfoque tradicional de esta interacción (Solomon et. al.<sup>176</sup>, 1985).

Es necesario que un empleado este altamente motivado para que pueda estar orientado al cliente. Si esto no es así, existen mecanismos para fomentar esta motivación, ya sea a través de premios o diversos incentivos al desempeño.

Es por esto que el personal realizará un esfuerzo adicional si está motivado, pero necesitará creer que recibirá un sentimiento de logro con la actividad. Por esto los

---

<sup>176</sup> SOLOMON, M.; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J. y GUTMAN, E. “A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter”. Journal of Marketing, 1985, pp. 99-111.

empleados deben ver la orientación al cliente como una actividad importante en el sistema de valores de la empresa para poder desarrollar esta creencia (Thakor y Joshi<sup>177</sup>, 2005).

En este contexto, se afirma que si existe la predisposición a satisfacer las necesidades de los clientes por parte del personal, los que posean un alto grado de orientación al cliente conseguirán altos desempeños y por ende altos niveles de satisfacción en el trabajo (Saxe y Weitz; 1982; Brown et. al., 2002; Licata et. al.<sup>178</sup>, 2003).

Esta ha sido la razón de porque en la actualidad muchas organizaciones han invertido un gran porcentaje de recursos en programas para medir y lograr aumentar la satisfacción de los empleados. Es muy difícil que un empleado de servicios que se sienta infeliz o poco motivado con su trabajo entregue un servicio excelente que deje satisfecho a sus clientes, es por esto que surge la importancia en la satisfacción en el trabajo (Hallowell, Schlesinger y Zornitsky<sup>179</sup>, 1996; Malhorta y Mukherjee<sup>180</sup>, 2003, 2004; Rogers, Clow y Kash, 1994; Wilson y Frimpong<sup>181</sup>, 2004). Por lo que se puede deducir que un aumento en la satisfacción del personal en el trabajo nos lleva a un aumento de la satisfacción del cliente (Bettencourt y Brown, 1997; Hartline y Ferrell, 1996; Homburg y Stock, 2004).

Los comportamientos generales que se debieran esperar en un empleado que está orientado al cliente son; amabilidad como escuchar a los demás, mostrar preocupación

---

<sup>177</sup> THAKKOR, M. y JOSHI, A. "Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model". *Journal of Business Research*, 2005; pp. 584-592.

<sup>178</sup> LICATA, J.; MOWEN, J.; HARRIS, E. y BROWNT. "On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2003, pp. 256-271.

<sup>179</sup>HALLOWELL, R.; SCHLESINGER, L. y ZORNITSKY, J. "Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management". *Human Resource Planning*. 1996, pp. 20-31.

<sup>180</sup> MALHORTA, N. y MUKHERJEE, A. "Analyzing the commitment-service quality relationship: A comparative study of retail banking call centers and branches". *Journal of Marketing Management*, 2003; pp. 941-971.

<sup>181</sup> WILSON, A. y FRIMPONG, J. "A reconceptualisation of the satisfaction-service performance thesis". *Journal of Services Marketing*, 2004; pp. 471-481.

por las necesidades y sentimientos de los otros, tacto, control emocional y aceptación de crítica (Hoffman e Ingram, 1992).

Para que los empleados puedan aumentar el nivel de satisfacción que los clientes obtengan de la compañía, deben entender y responder a las necesidades y deseos de estos. Esto a su vez generará fidelización de los clientes, por lo que se harán compras repetitivas a la vez que se generará un boca a boca por parte de los clientes. La consecuencia de todo esto es que la empresa conseguirá una cuota superior de mercado y grandes beneficios (Rogers, Clow y Kash, 1994).

Caruana y Calleya<sup>182</sup> (1998) y Schlesinger y Heskett<sup>183</sup> (1991) hablan de los “círculos de éxito” y los “círculos de fracaso”. Estos dependen plenamente de la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado motivado está continuamente preocupado por satisfacer a los clientes, su integración en equipos de trabajo y su concentración en la calidad como base del servicio. En cambio empleados desmotivados, provocará rotaciones y un detrimento en la calidad del servicio de la compañía, lo que lleva directamente a una baja en el desempeño.

Argumentando que los empleados con ciertas características, como por ejemplo la orientación al cliente, desarrollan relaciones personales con los clientes, Rust et. al. (1996) relacionan el concepto de marketing de relaciones con la satisfacción de los empleados y de los clientes. Por lo que se convierten en la base de interacciones positivas que una organización busca para que sus empleados se desenvuelvan de la mejor manera con los clientes. De esta forma, se logra que el personal que se relaciona constantemente con los clientes provea un mejor servicio. Al recibir un mejor servicio, el cliente se queja menos, por lo que se generan menos problemas a los empleados, los que a su vez reaccionan favorablemente a los contactos con los clientes lo que les permite ofrecer un mejor servicio.

---

<sup>182</sup> CARUANA, A. y CALLEYA, P. “The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers”. *International Journal of Bank Marketing*. 1998, pp. 108-116.

<sup>183</sup> SCHLESINGER, L. y HESKETT, J. “Breaking the cycle of failure in services”. *Sloan Management Review*, 1991; pp. 17-28.

Rosenblunth y Peters<sup>184</sup> (1992) consideran al empleado de servicio como un cliente interno rompiendo el paradigma de que los empleados eran un simple “input” en la empresa. Esto básicamente debido al peso de la satisfacción en el trabajo de los empleados de servicio sobre la satisfacción de los clientes. Incluso creen que las necesidades que posee el cliente deben ir detrás a las necesidades de los empleados, ya que si tus empleados no están felices tus clientes tampoco lo estarán.

Finalmente, Rust et. al. (1996) manifiestan que hay numerosas similitudes entre los clientes y los empleados en lo que respecta al proceso de satisfacción. Ya que las necesidades de los empleados estarán cubiertas cuando vean que los premios de la empresa, ya sea pagos, reconocimientos, promociones, cumplen o están por encima de sus expectativas. Las necesidades y deseos de los clientes estarán satisfechas cuando estos vean que los servicios que reciben tienen un valor que cumple o excede sus expectativas.

Para terminar, los autores concluyen que la retención de los clientes y los empleados están relacionados con la alta satisfacción

#### **5.4.3. V3: El compromiso organizacional de los empleados.**

##### **La orientación al cliente y el compromiso organizacional.**

Porter<sup>185</sup> (1974) definió el compromiso organizacional como un lazo psicológico con la empresa que tiene influencia sobre los individuos para actuar en maneras consistentes con el interés de la organización. Conforme a esta ilustración son tres los componentes básicos que posee el compromiso organizacional, estos son: Una fuerte creencia e importante aceptación de los valores y objetivos de la empresa (identificación); involucrarse en la organización al nivel de hacer esfuerzos por el

---

<sup>184</sup> ROSENBLUNTH, H Y PETERS, D. “The customer comes second: and other secrets of exceptional service”. William Morrow & Co. New York. 1992.

<sup>185</sup> PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R. y BOULIAN, P. cit., pp. 603-609.



beneficio de esta y un anhelo de persistir en la organización (lealtad) (Curry et. al.<sup>186</sup>, 1986).

Con respecto a esto mismo, el compromiso organizacional fue definido por otros autores como la pasión interna de los empleados que acrecienta sus ganas de quedarse en la empresa, aun cuando tengan la oportunidad de cambiarse y a la vez comportarse de cierta forma que este contenida en los intereses de la organización (Hunt et. al., 1985; Siguaw y Honeycutt, 1995; Caruana y Calleya, 1998; Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2002).

El compromiso organizacional definido por Porter (1974), fue por muchos años considerado un constructo unidimensional el cual fue utilizado en muchas investigaciones. A pesar de esto, la definición contiene sólo el aspecto afectivo, por lo que últimamente Meyer y Allen<sup>187</sup> (1991) plantearon tres componentes para medir el compromiso organizacional: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo.

Fundado en la teoría de “side-bets” (Becker, 1960)<sup>188</sup>, el compromiso de continuidad describe el compromiso que existe para quedarse en la empresa, tomando en cuenta los costos que tiene salir de una organización como la pensión, etc. Conjuntamente Becker apunta que este tipo de compromiso se genera cuando uno se de cuenta de las inversiones que pueden dejar de ganar si dejaran el trabajo (know-how, etc.).

A su vez el enfoque normativo, es menos común, este distingue al compromiso como una obligación de quedarse en la empresa. Esto ocurre principalmente porque los empleados consideran que este es la conducta adecuada o éticamente correcta. Además a través de premios adelantados, como el pago de un MBA por parte de la empresa, se genera este compromiso normativo. De este modo, se desnivela el control

---

<sup>186</sup> CURRY, J.; WAKEFIELD, D.; PRICE, J. y MUELLER, C. “On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment”. *Academy of Management Journal*. 1986, pp. 847-858.

<sup>187</sup> MEYER, J. y ALLEN, N. “A three component conceptualization of organizational commitment”. *Human Resources Management Review*. 1991, pp. 61-89.

<sup>188</sup> BECKER, H. “Notes on the concept of commitment”. *American Journal of Sociology*. 1960, pp. 32-42.

de la relación empleado-empresa, y los empleados sienten la necesidad y obligación de ser recíprocos con la empresa hasta que la deuda es liquidada (Meyer y Allen 1991).

Con respecto al compromiso organizacional, Meyer y Allen (1991) lo definieron como una fase psicológica que determina la relación del subordinado con la empresa, con algunas diferencias sobre la decisión de seguir o no en la empresa. Autores como Llórens, Fuentes y Molina (2003), Malhorta y Mukherjee (2003) y Malhorta y Mukherjee (2004) definen al compromiso organizacional en este perfil.

La razón de que el compromiso organizacional contenga tres constructos es simplemente la diferencia en la naturaleza psicológica de cada una de ellos. Mencionado anteriormente, el compromiso afectivo describe los lazos afectivos de los empleados y a la vez su identificación e involucramiento con la empresa. A su vez, el compromiso de continuidad refleja el reconocimiento de los costos incorporados al dejar la empresa. En último lugar, el compromiso normativo da cuenta de un sentimiento de obligación de seguir en el trabajo (Meyer y Allen, 1991).

No obstante todo esto, investigaciones recientes muestran que el compromiso puede ser multidimensional, que contenga a la actitud y el comportamiento como únicas componentes (Glisson y Durick, 1988). Tomando en cuenta esto, la definición de Porter puede encarnar la figura de la actitud y el concepto de compromiso de continuidad y normativo refleja la perspectiva de comportamiento. Es por esto que las dos visiones son parecidas, ya que las metas y valores de los empleados que están dispuestos a permanecer en la organización están involucradas en ellas.

#### **5.4.4. V4: Calidad de servicio entregada.**

##### **5.4.4.1. La orientación al cliente y la calidad en el servicio.**

Según lo expuesto por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), existen dos niveles de calidad en el servicio. Uno es el servicio deseado, en relación a lo que los clientes esperan recibir y lo que cree que puede y debe recibir. El segundo se refiere al servicio

adecuado o nivel que estaría dispuesto a aceptar (nivel mínimo aceptado). Entre estos dos niveles encontramos la "zona de tolerancia", la que representa el rango de desempeño del servicio que un cliente evaluaría como satisfactorio. Así, el servicio adecuado es el mínimo que una compañía podría ofrecer manteniendo la satisfacción de las necesidades básicas de los clientes.

De esta forma podremos definir la calidad del servicio como una mezcla entre las expectativas sobre lo que se recibirá y el servicio recibido por el cliente (Boulding et. al.<sup>189</sup>, 1993). Por otra parte, existe el modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), el cual precisa que la calidad es "la diferencia entre las expectativas de los clientes y su percepción del servicio entregado". En rigor, es el grado de discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que el percibe que ha recibido.

En relación a esto, en el "modelo de expectativas de desacuerdo" las impresiones de satisfacción surgen cuando los consumidores comparan sus percepciones del desempeño de un servicio con sus expectativas. Si el desempeño es menor a las expectativas el cliente se sentirá insatisfecho, por el contrario, si es mayor la percepción de calidad entonces se sentirá satisfecho y "seguramente" repetirá la compra. Cabe decir que las expectativas, al igual que el mercado, son dinámicas y van siendo modificadas a medida que van recibiendo información relevante de los servicios a través de la información constante por todo tipo de medios como los amigos, la misma empresa, competencia, etc. (Boulding et. al., 1993).

En una investigación cualitativa exploratoria en España sobre el sector bancario, los autores Llórens, Fuentes y Molina (2003), definieron la orientación hacia la calidad en el servicio como el nivel en que los empleados perciben que su sucursal bancaria y sus empleados son conscientes de la calidad. Habitualmente los académicos consideran que las expectativas son de interés como punto de partida para las evaluaciones de los

---

<sup>189</sup> BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R y ZEITHAML, V. "A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioural intentions". *Journal of Marketing Research*. Febrero, 1993, pp. 7-27.

clientes del desempeño del servicio (Parasuram, Zeithmal y Berry, 1994), bajo este contexto es primordial reconocer cuales son dichas expectativas.

En relación a lo anterior, Lehtinen y Lehtinen<sup>190</sup> (1982) dicen que la calidad en el servicio se logra a través de la interacción entre el cliente y algunos componentes de la organización. Estos son la calidad corporativa (la imagen de la compañía), la calidad física (por ejemplo el diseño de los edificios, la decoración de las oficinas) y la calidad interactiva (el contacto entre el personal de servicio y los clientes) (citado por Parasuram, Zeithaml y Berry, 1985).

Por esto se señala que la calidad en el servicio es una valoración similar a una actitud. Siendo una actitud como una orientación afectiva permanente de un producto, empresa o proceso (por ejemplo el servicio al cliente), mientras que la satisfacción es la reacción emocional basada en la actitud y en el consumo específico (orientado a la situación) (Parasuram, Zeithaml y Berry, 1988). La percepción de la calidad de un servicio es un juicio global, o una actitud, mientras que la satisfacción está más afectada por la transacción específica.

#### **5.4.4.2. Características de la calidad de los servicios.**

Existen cuatro factores que influyen en la satisfacción del cliente: la situación, el precio, la personalidad de los empleados y la percepción de la calidad en el servicio de los clientes, según Zeithaml y Bitner (1996). Además, en la investigación de Natalisa y Subroto<sup>191</sup> (2003), la percepción de la calidad en el servicio resultó ser la principal razón de diferenciación del nivel de satisfacción de los clientes.

De la misma forma, la importancia de la calidad en el servicio se ve reflejada en el estudio de Aaker (1989), investigación que tenía como objetivo establecer un orden

---

<sup>190</sup> LEHTINEN, U. Y LEHTINEN, J. "Service quality: a study of quality dimensions". Service Management Institute. Finlandia, 1982.

<sup>191</sup> NATALISIA D. y SUBROTO, B. "Effects of management commitment on service quality to increase customer satisfaction of domestic airlines in Indonesia". Singapore Management Review, 2003, pp. 85-104.

jerárquico de los recursos que ofrecían una ventaja competitiva a las empresas. Los resultados hablan por si solos, ya que 248 empresas nombraron la calidad y el servicio al cliente como recursos principales.

El término calidad y su medición han sido estudiados largamente. La filosofía japonesa define calidad como tener “cero defectos” o hacer las cosas bien desde la primera vez (Parasuranam, Zeithaml y Berry, 1985). Sin embargo para entender la calidad en los servicios, no basta con conocer las características de la calidad de los bienes. La calidad en el servicio es fundamental en la satisfacción del cliente (Natalisa y Subroto, 2003) y es un desafío para el marketing, ya que es un tema más complejo que la calidad de bienes. Por ejemplo, la calidad en el servicio no puede separarse del proveedor del servicio tan fácilmente como en el caso de los bienes (Caruana y Calleya, 1998; Malhorta y Mukherjee, 2003, 2004; Parasuranam, Zeithaml y Berry, 1985).

Los bienes y/o servicios pueden tener tres propiedades: las propiedades de búsqueda –son aquellos atributos que sólo se definen antes de la compra como el color, el estilo, el precio y el aroma -, las propiedades de la experiencia –aquellos que sólo se pueden distinguir durante el consumo o después de la compra-, y las propiedades de fe –las características que al consumidor le resulta imposible evaluar incluso después de la compra y el consumo, por ejemplo la puesta a punto de un coche-. Los bienes poseen las primeras dos características, mientras que la gran parte de los servicios se caracterizan por tener más propiedades de experiencia y de fe y pocas de búsqueda, lo que provoca que la calidad sea más difícil de medir (Parasuranam, Zeithaml y Berry, 1985).

Por ejemplo, Parasuranam, Zeithaml y Berry (1985) realizaron una investigación en la que se estudiaban los determinantes de la calidad. En ella, la mayoría eran atributos de experiencia o de fe (acceso, cortesía, confiabilidad, conocimiento del cliente, comunicación, posesión de las habilidades requeridas y conocimiento del desempeño del servicio) y sólo dos (tangibles y credibilidad), eran conocidos antes de la compra. Como consecuencia de la falta de fuentes tangibles en la entrega de servicios, el valor

y la importancia de las personas involucradas en la entrega de los mismos aumenta (Zeithaml, Berry y Parasuranam<sup>192</sup>, 1988).

Generalmente, se afirma que tres serían las características que poseen los servicios que los distinguen de los bienes: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad. Se dice que los servicios son intangibles debido a que se consideran desempeños y no objetos, entonces, pocas veces son establecidas las especificaciones de la calidad de los servicios. Asimismo, antes de ser vendidos, muchos de los servicios no se pueden contar, medir, hacer inventarios de ellos, probar o verificar para asegurar la calidad de los mismos. Esto provoca que sea muy difícil para la empresa entender cómo los consumidores perciben los servicios y cómo evalúan la calidad de los servicios (Parasuranam, Zeithaml y Berry, 1985).

En segundo lugar, los servicios, principalmente los manuales, son heterogéneos en su desempeño. Esto implica que cambian de productor a productor, de cliente a cliente y de día a día. Y tercero, no se pueden separar la producción y el consumo del servicio. La calidad del servicio se da durante la entrega del servicio, cuando se produce la interacción entre el cliente y la persona de servicio de la organización y no en la planta de manufactura (Parasuranam, Zeithaml y Berry, 1985).

Con respecto a esto, tenemos el ejemplo de las organizaciones de servicio como los bancos, donde el encuentro de servicio sucede cada vez que un cliente interactúa con la empresa. Se perciben tres tipos de encuentros (Malhorta y Mukherjee, 2003):

- i) Encuentros que ocurren sin el contacto humano (cajeros automáticos)
- ii) Encuentros telefónicos que ocurren a través de los centros de atención telefónica
- iii) Encuentros cara a cara que ocurren entre los empleados y el cliente en las oficinas y sucursales de los bancos.

---

<sup>192</sup> ZEITHAML, V; BERRY, L. y PARASURANAM, A. "Communication and control processes in the delivery of service quality". *Journal of Marketing*. Abril, 1988, pp. 35-48.

En los dos últimos, el nivel de la calidad entregada en el servicio dependerá del servicio entregado por el personal, por eso existe la importancia de los empleados de servicio en la entrega del mismo.

#### **5.4.4.3. La calidad y los empleados de servicio.**

Revisiones anteriores a la calidad en el servicio se han concentrado en dos dimensiones: el comportamiento del consumidor y el comportamiento organizacional.

Respecto al comportamiento del consumidor, se dice que son la naturaleza y los determinantes de las expectativas de los clientes; la medición de la calidad en el servicio; los antecedentes a la satisfacción y la calidad en el servicio; la dimensionalidad de la calidad en el servicio; la relación entre la calidad, la satisfacción y las actitudes de los clientes, entre otros. Por otro lado el enfoque del comportamiento organizacional ha definido las variables influyentes como los aspectos organizacionales en el comportamiento de los empleados y sus efectos en la calidad en el servicio observada por los clientes (Llórens, Fuentes y Molina, 2003).

Tal como mencionamos anteriormente, las características de los servicios provocan que los empleados sean uno de los principales determinantes en la percepción de la calidad de los servicios de los clientes (Caruana y Calleya, 1998; Malhorta y Mukherjee, 2003). Por eso se dice que los empleados de servicio son la única representación de la empresa para los clientes.

Como la entrega del servicio sucede durante la interacción entre los empleados y los clientes, las formas y los comportamientos de los empleados pueden intervenir en las percepciones de los clientes del servicio entregado (Hartline y Ferrell, 1996; Llórens, Fuentes y Molina, 2003; Malhorta y Mukherjee, 2003, 2004). Según una investigación de Natalisa y Subroto (2003), el 64.8% de los clientes estaban insatisfechos con los servicios recibidos y que esa insatisfacción se debía a la interacción entre los clientes y los empleados de servicio. De esta forma corroboramos que si las empresas de servicios persiguen la obtención de unos mejores resultados,

deben de saber que a mayores niveles de orientación al cliente de los vendedores, mayor será el desempeño, y con ello mayor la satisfacción de los clientes (Rozell, Pettijohn y Parker, 2004).

Por esta razón, en muchas empresas de servicio son los empleados que tienen contacto con los clientes los que proporcionan una fuente de diferenciación y crean una ventaja competitiva (Malhorta y Mukherjee, 2003, 2004). Inclusive algunos autores como Malhorta y Mukherjee (2004) afirman que los "empleados de contacto" hacen la diferencia, y que una organización que basa sus resultados en empleados que buscan satisfacer los requerimientos de los clientes seguramente logrará el éxito.

Contrariamente, algunos sostienen que entregar un servicio de calidad no es el único factor de buenos resultados. Berry y Parasuram (1997) resaltan la importancia de tener un sistema de información de la calidad en el servicio que constantemente capture, organice y disemine la información para facilitar la toma de decisiones. Esto permite determinar las razones de las deserciones de clientes para así encontrar futuras soluciones para que dichas deserciones no se produzcan (Zeithaml, Berry y Parasuram, 1996).

Otro elemento que se relaciona con la calidad en el servicio es la administración de la calidad total. El uso de este concepto en Estados Unidos surgió a partir de la necesidad de perfeccionar la posición competitiva de sus empresas, ya que el centro de la filosofía de la administración de la calidad total es un cambio cultural que resalta en una orientación al cliente, una cultura de trabajo en equipo y el uso de planes estadísticos que examinen y optimicen los procesos de negocio (Flaherty, Dahlstrom y Skinner<sup>193</sup>, 1999).

---

<sup>193</sup> FLAHERTY, T.; DAHLSTROM, R. y SKINNER, S. "Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance". *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 1999, pp. 1-18.



Al igual que la orientación al cliente, la administración de la calidad total se dirige como foco a la satisfacción del cliente (Day, 1994)<sup>194</sup>. Las empresas interesadas en la calidad empezaron a incorporar componentes de la satisfacción al cliente, la calidad en el servicio y las relaciones a largo plazo con los clientes como parte de sus estrategias de negocio (Flaherty, Dahlstrom y Skinner, 1999). Además, los programas de administración de la calidad total hacen hincapié en darles poder “*empowerment*” a los empleados de servicio, ya que al tener contacto directo con el cliente, tienen más información real para tomar decisiones rápidas y mejores (Day, 1994).

La principal diferencia entre estos 2 conceptos, es que la Administración de la calidad total ofrece herramientas de apoyo para la organización que la orientación al cliente no entrega (Day, 1994).

Por otra parte, podemos relacionar la calidad en el servicio con la perspectiva del marketing interno. El antecedente básico del marketing interno es que los empleados de servicio deben de ser considerados y tratados como clientes internos. Donde el principal objetivo de un programa de marketing interno es que todos los empleados acepten y trabajen en las metas de la organización. Así, la satisfacción y la calidad en el servicio percibido por los clientes será influida por la condición de satisfacción de los empleados que realizaron la atención.

#### **5.4.5. V5: El desempeño organizacional.**

##### **La orientación al cliente y el desempeño organizacional.**

Iniciada ya la década de los noventa varios investigadores estudiaron los efectos en las empresas que se orientaban al cliente. Existen estudios empíricos que lograron establecer una relación positiva (con correlación significativa) entre la orientación al cliente con diferentes medidas de desempeño organizacional.

---

<sup>194</sup> DAY, G. “The capabilities of market-driven organizations”. Journal of Marketing. Octubre, 1994, pp. 37-52.

Una filosofía cada vez más común dentro del marketing es la relevancia que se le da a que los empleados cuiden y “enamoren a sus clientes, planteando distintos cuidados como una atención especial al cliente y un servicio excepcional con la meta de alcanzar mayor deleite del mismo. El cliente espera siempre que un empleado sea cortés, que conozca los atributos de los productos y de la empresa y que salude y de las gracias a los clientes, entre otras cosas (Bettencourt y Brown, 1997).

Diversas publicaciones de marketing han destacado el valor de estas conductas en la satisfacción del cliente, las percepciones de calidad en el servicio, la lealtad, las ventas y la consecuencia de todo ello en el desempeño de la compañía.

Para ilustrar esto, vemos que si una persona muestra empatía, como por ejemplo una importante inquietud al instante de servicio, tendrá un gran impacto en la calidad en el servicio percibido por los consumidores y el bienestar en el trabajo de los empleados (Parasuram, Zeithaml y Berry ,1988 y Rogers, Clow y Kash<sup>195</sup>, 1994).

Para Churchill et. al.<sup>196</sup> (1985) la aptitud, la habilidad, la motivación, las percepciones de los roles las variables personales y los factores ambientales y organizacionales son las funciones por las que se debe desempeñar la organización.

Como hemos visto, podemos decir que una organización que esta orientada al cliente tendría mejores resultados que una que no lo está. Además ha sido demostrado que, a mayor orientación al cliente por parte de la organización, mejor cometido, dejando de lado la turbulencia de mercado, la intensidad de la competencia o el cambio tecnológico en el que operan (Jaworski y Kohli, 1993).

Otra demostración fue la de que la orientación al cliente intervenía positivamente en el desempeño de la empresa (Appiah-Adu y Singh (1998), Deshpandé, Farley y

---

<sup>195</sup> ROGERS, J.; CLOW, K. y KASH, T. “Increasing job satisfaction of service personnel”. Journal of Services Marketing, 1994; pp. 14-26.

<sup>196</sup> CHURCHILL, G., Jr.; FORD, N.; HARTLEY, S. y WALKER, O., Jr. “The determinants of salesperson performance: a meta-analysis”. Journal of Marketing Research. Mayo, 1985, pp. 103-118.

Webster (1993), Goebel, Marshall y Locander<sup>197</sup> (2004) y Singh y Ranchhod<sup>198</sup> (2004)). A su vez Kelley<sup>199</sup> (1992) concluyó que el personal de alto desempeño estaba más orientado a los clientes que el personal de bajo desempeño.

A su vez, una organización que se está orientada al mercado posee comportamientos pro-activos ya que necesita responder a las necesidades de los clientes, sin embargo para que esto sea factible precisa de empleados orientados al cliente (Mengüç, 1996). Así se puede decir que los empleados que no están orientados al cliente son menos eficientes que los que si lo están (Saxe y Weitz, 1982).

Con respecto a esto, se ha ilustrado que para los empleados, la orientación al cliente produce efectos sociales y psicológicos positivos, ya que el objetivo común es satisfacer el cliente, esto mismo genera una mayor satisfacción al trabajo (Kohli y Jaworski, 1990).

Además, Sigauw, Brown y Widing II (1994) proporcionan a través de sus estudios la evidencia que mientras mayor sea el grado de orientación al mercado de la empresa, mayor será el grado de orientación al cliente por parte de sus empleados. Esto quiere decir que las compañías tienen la capacidad de intervenir en la orientación al cliente de sus empleados de servicios, ya que es normal que éstos se comporten y respondan a las necesidades de los clientes de una forma congruente con la orientación de la empresa.

Con respecto a esto, Llonch (1993), asevera que la orientación al cliente no surge de manera habitual, sino que demanda de una incesante formación a los empleados, referente a la manera de relacionarse con los clientes y atender sus necesidades.

---

<sup>197</sup> GOEBEL, D.; MARSHALL, G. y LOCANDER, W. "An organizational communication-based model of individual customer orientation of nonmarketing members of a firm". *Journal of Strategic Marketing*. Marzo, 2004, pp. 29-56.

<sup>198</sup> SINGH, S. y RANCHOHOD, A. "Market Orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry" *Industrial Marketing Management*, 2004; pp. 135-144.

<sup>199</sup> KELLEY, S. "Developing customer orientation among service employees". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1992, pp. 27-36.

Es por esto, que las empresas buscan tener empleados de servicio orientados al cliente para encontrar buenos resultados. Aún con esto, es posible desarrollar las capacidades de los empleados de servicio a través de programas de entrenamiento creados por la empresa o externos (Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2002). Asimismo, la mejor manera que tienen las empresas para apoyar las operaciones internas es asentar sus políticas y sus reglas de servicio al cliente (Parasuranam, 1987).

Grönroos<sup>200</sup> en 1994 plantea la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes a partir de un “marketing de relaciones”. Grönroos se basa principalmente en que adquirir nuevos clientes es un costo alto comparado con crear lazos con ellos a largo plazo. La orientación al cliente puede intervenir específicamente en la tasa de retención de las empresas y en el triunfo económico de estas.

“El establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes que permiten de un modo más efectivo su satisfacción y el logro de su lealtad” es lo que llamamos el marketing de relaciones (Santesmases, 2004). Donde los consumidores pueden elegir entre varias iniciativas ya que están en una situación competitiva, lo que hace sumamente difícil lograr la lealtad. Además de entregar un cierto estándar de calidad en el servicio, es necesario también crear un marketing que integre al cliente en la organización, y con esto crear una dependencia permanente con dicho cliente que valga de referencia a la hora de atraer nuevos clientes para la compañía (Barlow<sup>201</sup>, 1992).

Si bien muchos clientes leales compran productos de la competencia ya sea por promociones o alguna circunstancia especial, los estudios revelan que estos siempre vuelven a la empresa original que compran.

---

<sup>200</sup> GRÖNROOS, C. “From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing”. *Management Decision*. 1994, pp. 4-20.

<sup>201</sup> BARLOW, R. “Relationship Marketing - The ultimate in customer services”. 1992, pp. 29-37.

## **5.5. Resultados arrojados por los estudios.**

El constructo de comportamiento de la alta gerencia muestra una relación significativa y alta con respecto a la orientación del cliente, es decir, existe una fuerte influencia en la alta gerencia en el nivel de orientación al cliente dentro de la organización, el cual dependerá, además, del grado de compromiso que se tenga hacia este tipo de orientación.

La alta gerencia necesariamente deberá ser coherente con lo que dice así como con sus acciones, de tal forma de reflejar hacia sus empleados una idea de servicio hacia los clientes, ya que estos a su vez son una fuente de información clave para el aprendizaje de la organización y el éxito de la misma.

En cuanto a la concordancia entre orientación al cliente y desempeño organizacional, el estudio revela la existencia de una fuerte relación altamente significativa entre ambas, y su coeficiente estandarizado es bastante grande.

Así, los resultados experimentados por las variables V1 y V5 tienen plena concordancia con los encontrados son coherentes con los estudios anteriores de Jaworski & Kholí (1993)

Luego tenemos que la orientación al cliente de los empleados con las restantes variables V2, V3 y V4, ejerce una influencia positiva en su satisfacción en el trabajo, su compromiso con la organización y la calidad en el servicio de la empresa respectivamente.

Los resultados van en la misma línea de los obtenidos en trabajos realizados por Bettencourt y Brown (2003), Jaworski y Kohli (1993), Kohli y Jaworski (1990), Mengüç (1996) entre otros.

**Tabla 9:** Resumen de resultados obtenidos sobre variables e hipótesis.

<b>V1</b>	La Orientación al Cliente en las Empresas de Servicio se Relaciona Significativamente con el Comportamiento de los Empleados de Alta Gerencia.	✓
<b>V2:</b>	La Orientación al Cliente en los Empleados de la Empresa Impacta positivamente en su Satisfacción en el Trabajo.	✓
<b>V3:</b>	La Orientación al Cliente en los Empleados de la Empresa Impacta positivamente en su Compromiso Organizacional.	✓
<b>V4:</b>	La Orientación al Cliente en los Empleados de la Empresa Impacta positivamente en la Calidad de Servicio de la Empresa.	✓
<b>V5:</b>	La Orientación al Cliente en las Empresas de Servicio Impacta Positivamente en su Desempeño.	✓
<b>H</b>	La Implantación de una Orientación Enfocada en el Cliente en las Empresas de Servicios Impacta Fuertemente en su Cultura y Desempeño Organizacional	<b>Se comprueba</b>

Fuente: Acevedo, Hirane y Morovic, 2007

## **CAPÍTULO VI**

# **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

El mundo de los negocios enfrenta fuertes cambios día tras día. El dinamismo que rodea el entorno de la empresa, necesariamente la obliga a adaptarse y reconfigurarse continuamente si ésta desea seguir existiendo en el largo plazo, tal como lo dijo alguna vez Charles Darwin en su teoría de la evolución: “No sobrevive ni el más fuerte ni el más inteligente, sino el que es capaz de adaptarse más rápido a los cambios”.

Esta capacidad o habilidad de adaptarse a los cambios, es la esencia misma que representa la importancia de las herramientas de marketing dentro de la empresa. El marketing puede dotar de flexibilidad y dinamismo a la empresa si es empleado oportuna y correctamente.

Cuando se reconoció al marketing como una herramienta indispensable para los negocios, se creó una filosofía dentro de la empresa. Este concepto de marketing pone de relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades de mercado para conseguir los objetivos organizacionales. El marketing como filosofía de negocio, corresponde a una forma de pensar, mientras que en cuanto a organización, el marketing es una forma de actuar.

El concepto de marketing ha evolucionado notablemente a lo largo de su corta historia. Esta evolución llevó consigo el nacimiento de tres fases, conocidas como de orientación a la producción, a las ventas y al marketing. Dicha evolución se puede observar en la mayoría de los países, sin embargo su grado y ritmo de cambio no ha sido el mismo, ya que depende de su situación económica, tecnología, leyes, sociedad, etc.

Un entorno competitivo, mejoras económicas, cambios tecnológicos, entorno cultural propicio (aceptación del principio de soberanía del consumidor) y un entorno



legal más flexible (liberalización), van a llevar a una mayor adopción de esta filosofía así como a un mayor desarrollo de la organización de marketing dentro de la empresa.

En cambio, los factores del microentorno que afectan su estructura organizativa, relacional y gerencial, favorecen la implantación de la filosofía de marketing.

Comprender la filosofía de marketing es una cosa y otra muy diferente es llevarla a cabo, siendo ésta última en la cual las empresas han enfrentado mayores problemas al limitarse a poner en práctica políticas de marketing mix dirigidas a dominar el mercado a través de acciones de venta, dejando de lado las acciones estratégicas de segmentación de público objetivo y proposición de valor. En otras palabras, se genera una concentración en el marketing táctico carente de orientación al mercado apartándose del estratégico.

La filosofía de marketing como pensamiento que ubica al consumidor en el centro de todas las actividades de la empresa, y por otra parte, la orientación de mercado como comportamiento empresarial proveniente de la adopción de dicha filosofía por la empresa, no son lo mismo, es decir:

**“Orientación de mercado = Filosofía de marketing + implantación”.**

La importancia de la orientación al mercado se basa en que permite a las empresas generar ventajas competitivas sostenibles en su entorno y a través del tiempo.

Es en la década de los noventa donde comienzan los estudios empíricos de la orientación al mercado, y si bien, existían teorías y cánones sobre orientación al mercado, basados principalmente en experiencias y suposiciones, estos carecían de métodos de medición y contraste con estudios empíricos.

Debido a la carencia de estudios empíricos y a la dificultad envuelta en este tema, es presumible que uno de los conceptos más significativos de la literatura empresarial

no ha podido ser entendido propiamente como tal, por parte de los hombres de negocio y expertos de marketing.

Si existe una relación directa y positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, el mensaje parece ser muy claro: “La necesidad es adoptar una filosofía de orientación al mercado en la empresa” por medio de la implantación de la filosofía de marketing”, para lo cual será necesario implantar una nueva estructura organizativa que sea coherente y pueda soportar la nueva filosofía de marketing que se adecue para la supervivencia empresarial.

En sus dos dimensiones (cognitiva o conductual), la orientación de mercado es un factor que beneficia el proceso de adaptación de la empresa a los mercados. Principalmente por que genera fuerzas determinadas que son susceptibles de explotación, más que por detectar nuevas oportunidades de negocios o reducir el riesgo comercial o estratégico. La creación y mantenimiento de ciertas ventajas, permite garantizar el crecimiento y la rentabilidad de la organización tanto a corto como a medio y largo plazo, pero esencialmente su interés reside en la capacidad de fortalecer a la compañía a lo largo del tiempo, con una posición fuerte y estable en los mercados.

Uno de cambios en las organizaciones por efecto de la adaptación de una orientación al mercado, es la mayor importancia que alcanza el marketing, tanto en su dimensión estratégica, como sus aspectos funcionales. La orientación al mercado, como filosofía empresarial, coloca su misión fuera del departamento de marketing, propagando e implantando sus principios en todas y cada una de las áreas de la empresa.

Se considera que la orientación al mercado permite obtener un beneficio potencial elevado, mediante la reducción de los costes, y el desarrollo rápido y efectivo de productos de calidad, y como satisfactores de las necesidades de los consumidores permiten conseguir un aumento de las ventas.

De los cuatro componentes conductuales que forman parte de la orientación al mercado, es la orientación al consumidor la que se establece como la línea principal. Son las políticas y estrategias desplegadas para obtener la diferenciación sobre la base del ofrecimiento de un valor superior al consumidor, las que mayor relevancia adquieren hoy en día bajo esta orientación. Esto se genera a través de nuevos productos totalmente adaptados a las necesidades y demandas de los consumidores.

Los conceptos de orientación al marketing, orientación al consumidor, orientación al cliente, filosofía de marketing y orientación al mercado se han usado indistintamente, y no solo por empresarios, si no que también por académicos.

La orientación al marketing y la orientación al mercado son conceptos que bajo una perspectiva amplia resultan bastante similares. Sin embargo existen diferencias importantes entre ambos, en donde la orientación al mercado resulta ser un concepto que involucra a toda la empresa, es más amplio y lleva además menor carga política, ya que la consideración del término de orientación al marketing como filosofía conductora empresarial, podría mirarse como una alteración del departamento del mismo nombre, en menoscabo del resto, siendo posiblemente objeto de conflicto interno.

Si bien estos conceptos pueden ser usados con similitud, es preferible dejar el término de orientación al mercado para la implantación y el de orientación al marketing para la filosofía.

Por otra parte, los conceptos de orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor sí han recibido la diferenciación que merecen, en donde la distinción está en su empleo.

Si los consideramos en el orden descrito, cada uno constituye una visión más limitada del anterior. De esta forma, la idea de orientación al mercado (más amplia que las siguientes) contiene a la de orientación al cliente que, a su vez, engloba a la más restrictiva de orientación al consumidor. Entre orientación al mercado y orientación al

cliente, podemos decir que la orientación al cliente corresponde a la primera etapa de la orientación al mercado, y en donde las etapas siguientes serían una orientación a la competencia y posteriormente a la rentabilidad.

Muchas de las empresas que participan en economías globalizadas y dominadas por el aprovechamiento del conocimiento, tienden a encuadrarse bajo la óptica de mercado, aunque con diferente grado de orientación. En este contexto, será posible encontrar algunas organizaciones que por presentar características especiales podremos apreciar un mayor grado de orientación hacia el mercado que otras.

El grado de orientación es función de aspectos relativos a la estructura interna de la organización, tales como la actitud de la dirección, la dinámica interdepartamental y los sistemas organizacionales. No obstante, en última instancia, como determinantes del grado de orientación al mercado su presencia y capacidad de influencia vendrá matizado por el grado de uso de las TIC.

Un tema relevante en el proceso de dirección empresarial es la formulación de las estrategias corporativas y de negocio. Es muy necesario disponer de poder o autoridad real, capacidad para gestionar adecuadamente los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, y sobre todo ideas coherentes para poder conducir cualquier compañía. Sin embargo, será muy difícil lograr una correcta gestión de una organización, si el uso de ese poder no se hace de forma ordenada, sistemática y de acuerdo con una estrategia.

Vemos que, actualmente, las empresas comenzaron a dirigir sus esfuerzos por ubicar al cliente en el centro de sus prioridades, y es así como nace el concepto de orientación al cliente. La orientación al cliente es un fenómeno que se genera producto de ciertas condiciones a nivel agregado en la economía mundial, como que exista actualmente un equilibrio entre oferta y demanda.

La elección de la orientación básica de la empresa corresponde a una de las decisiones fundamentales para la gestión. En términos generales, una organización se

ve afectada con un importante proceso de cambio al acoger una nueva orientación. Ya que si bien es necesario realizar un cambio en sus estructuras, además es ineludible reconsiderar las fuentes que crean las ventajas que posee la compañía y adaptar el sistema de información y comunicación. Principalmente demanda un profundo cambio en cuanto a los valores, creencias y actitudes que conforman su cultura y que íntegramente determinan, los objetivos a conseguir y la forma de operar en los mercados a fin de obtenerlos.

La cultura es el conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolos y experiencias comunes y compartidas que le permiten a las personas que trabajan en la empresa desarrollar una forma unificada de percibir la realidad y, en consecuencia, les induce a reaccionar de manera uniforme y continuada ante los requerimientos que les plantea el entorno y la propia gestión de la organización, y si se es capaz de comprender todos sus elementos es posible gestionar, utilizar y direccionar voluntariamente los elementos de la cultura a fin de conducir la empresa a la orientación al cliente.

La intensidad de la competencia, el alto poder de negociación de proveedores, distribuidores y consumidores, el grado de innovación tecnológica del mercado y la existencia de barreras de entrada al sector, son factores que hacen peligrar la supervivencia de la empresa en los mercados. La orientación al cliente, como ventaja competitiva a lo largo del tiempo, puede parar el impacto de estas fuerzas entrópicas sobre los objetivos de la organización.

La orientación al cliente es el tipo de orientación que resulta más apropiada para las empresas de hoy que buscan alcanzar mayor competitividad, pero si por alguna determinada circunstancia cambiasen las características que representan la economía actualmente, como por ejemplo, volver a una era de escasez, las empresas se adaptarán a esta situación y volverán a orientarse a la producción.

En este contexto la figura del cliente toma hoy un gran protagonismo, una posición privilegiada, en la cual, las empresas buscan entregar un mejor producto o servicio

pensando en satisfacer todos sus requerimientos y ofrecer oportunamente sus satisfactores con el objetivo de alcanzar una mejor posición que su competencia. La creciente competencia acompañada de otros elementos como la globalización, dan al consumidor muchas alternativas para elegir, y si una empresa no es capaz de entregarle lo que necesita, éste simplemente buscará a otra que si pueda satisfacerlo, lo que sin lugar a dudas tiene un costo, ya que resulta mucho más económico invertir para mantener a los actuales clientes en vez de salir a buscar nuevos clientes que reemplacen a quienes se han ido.

Las empresas deben estructurarse en torno al mercado y prestar la misma atención tanto a sus competidores como a los clientes, debe existir un equilibrio. En vez de observar a sus competidores para intentar vencerles con sus mismas armas, deben estudiar a los consumidores y sus necesidades para encontrar maneras de entablar y mantener relaciones rentables con sus clientes ofreciéndoles mayor valor que sus competidores.

Los comportamientos de la organización estarán determinados por los objetivos fijados anteriormente por la empresa. Si el objetivo es maximizar el beneficio a corto plazo, los comportamientos desarrollados no estarán orientados a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, de esta forma no seguirán una orientación al mercado.

Se requiere de la creación de una inteligencia de marketing que se base principalmente en el conocimiento de consumidores, la competencia y su proceso de diseminación entre las áreas de la organización. Esto permite anticiparse con tiempo suficiente a los cambios del mercado, aprovechando así oportunidades de negocios que otros no pueden ver.

El cliente es el elemento más importante, lo que implica para la empresa orientada a él, deba estudiar constante y comprometidamente sus percepciones, necesidades, preferencias y niveles de satisfacción. Con esto, la relevancia de orientarse al cliente reside en la crear y ofrecer valor para el cliente. Hay que crear valores que sean

interesantes a través de su oferta, teniendo en cuenta que este valor viene dado por el juicio y satisfacción del cliente propiamente tal.

En definitiva, la orientación al cliente es únicamente un componente de la orientación al mercado. Sin embargo, la orientación al cliente debe de ser prioritario sobre el resto de los componentes, pues se le considera el elemento central y el de mayor beneficio. De esta forma reconocemos que la orientación al cliente es el núcleo de la orientación al mercado.

Ahora, respecto a las variables analizadas en el modelo planteado podemos decir lo siguiente:

#### **Orientación al cliente y el compromiso de la alta gerencia.**

- ✓ La barrera más grande para la orientación al cliente es la administración de la alta gerencia, y la orientación de las empresas depende en gran medida de las habilidades y el compromiso de la alta gerencia.
- ✓ A menos que la alta dirección no muestre claras intenciones por dar respuesta a las necesidades de los consumidores, la organización no estará orientada al cliente.
- ✓ El aumento en la toma de riesgos por parte de los ejecutivos proporciona el compromiso de la empresa a innovar y a ser más responsables, sin embargo una desaprobación al riesgo producirá una inhibición en los procesos. Con respecto a esto, algunas investigaciones plantean que a mientras menos se le tema al riesgo el grado de orientación al cliente será mayor.
- ✓ El estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la frecuencia y calidad de información que buscan los seguidores. Un empleado buscará información con mayor frecuencia si hay un líder transformacional.

### **Orientación al cliente y la satisfacción en el trabajo.**

- ✓ Es necesario que un empleado este altamente motivado para que pueda estar orientado al cliente. Es por esto que los empleados deben ver la orientación al cliente como una actividad importante en el sistema de valores de la empresa para poder desarrollar esta creencia.
- ✓ En este contexto, se afirma que si existe la predisposición a satisfacer las necesidades de los clientes por parte del personal, los que posean un alto grado de orientación al cliente conseguirán altos desempeños y por ende altos niveles de satisfacción en el trabajo, es decir, cuando estamos satisfechos con el trabajo, estaremos predispuestos a satisfacer de mejor manera a los clientes y reconocer sus necesidades.
- ✓ Empleados desmotivados, provocará rotaciones y un detrimento en la calidad del servicio de la compañía, lo que lleva directamente a una baja en el desempeño.
- ✓ Al recibir un mejor servicio, el cliente se queja menos, por lo que se generan menos problemas a los empleados, los que a su vez reaccionan favorablemente a los contactos con los clientes lo que les permite ofrecer un mejor servicio.
- ✓ Al tener una relación coordinada y ausente de tensiones entre los distintos departamentos, se puede provocar la orientación al cliente.
- ✓ La existencia de conflicto entre los departamentos resulta ser un inhibidor de la orientación al cliente. Las tensiones generadas limitan la comunicación inter-departamental y estorban el proceso de diseminación de la inteligencia de



marketing, sino que también demora la respuesta adecuada por parte de la empresa, frente al dinamismo del mercado.

### **El compromiso organizacional y la orientación al cliente.**

- ✓ Este factor finalmente resulta ser un antecedente, ya que si los empleados valoran ser parte de la organización, estarán dispuestos a realizar un gran sacrificio hacia los clientes a favor de la organización misma.
- ✓ Los empleados se involucran más con su trabajo para mejorar su imagen al interior de la empresa. De esta forma se obtiene mayor orientación al cliente, ya que así logrará ser mejor visto por sus superiores y provocará que la empresa alcance mejores resultados.
- ✓ La implementación de una orientación enfocada en el cliente ayuda a las empresas a generar importantes beneficios. Uno de suma importancia es reforzar el lazo entre los trabajadores y la empresa, es decir, lograr un mayor compromiso de estos par con al empresa. Esto sirve fundamentalmente para simplificar el proceso de adaptación al mercado y la obtención de objetivos a largo plazo.
- ✓ Uno de los efectos más importantes de la orientación al cliente se refleja en los beneficios sociales y psicológicos para los trabajadores de la organización. En la práctica la coordinación interfuncional y el desarrollo de un trabajo en equipo son las vías para conseguir objetivos comunes además de fomentar la generación, a todos los niveles y en todas las áreas, de un sentimiento de bienestar y orgullo por sentirse integrantes de la organización. Todo esto ayuda a que la motivación y el grado de compromiso mostrado por los empleados se vaya incrementando a medida que el espíritu corporativo generado por la implantación de la orientación al cliente.

## **La orientación al cliente y la calidad en el servicio.**

- ✓ La calidad en el servicio se logra a través de la interacción entre el cliente y algunos componentes de la organización. Estos son la calidad corporativa (la imagen de la compañía), la calidad física (por ejemplo el diseño de los edificios, la decoración de las oficinas) y la calidad interactiva (el contacto entre el personal de servicio y los clientes).
- ✓ Las características de los servicios provocan que los empleados sean uno de los principales determinantes en la percepción de la calidad de los servicios de los clientes. Por eso se dice que los empleados de servicio son la única representación de la empresa para los clientes.
- ✓ En las empresas de servicio son los empleados que tienen contacto con los clientes los que proporcionan una fuente de diferenciación y crean una ventaja competitiva, Los "empleados de contacto" hacen la diferencia, y que una organización que basa sus resultados en empleados que buscan satisfacer los requerimientos de los clientes seguramente logrará el éxito. Esto se relaciona directamente con el compromiso organizacional y con la satisfacción al trabajo, ya que de presentarse alguno de estos elementos, impactarán directamente sobre la calidad de servicio entregada.
- ✓ Deben existir ciertas actitudes por parte de los empleados de servicio dentro de una empresa orientada al cliente. Estos deben, entre otras cosas, ayudarlos en su decisión de compra, ayudarlos a evaluar sus necesidades y ofrecer los servicios para satisfacerlas, describir los servicios de forma precisa, no presionarlos ni utilizar tácticas que manipulen a los clientes.
- ✓ Sólo la empresa que esté orientada al cliente, estará preparada para que sus servicios no rutinarios se conviertan en una ventaja y a la vez aumento de su reputación y prestigio

- ✓ Es necesario dedicarse al cliente, conocer todas sus necesidades, adaptar los servicios al mercado objetivo y ofrecer servicios de alta calidad para poder lograr una imagen corporativa favorable.

### **La orientación al cliente y el desempeño organizacional.**

- ✓ Es muy importante que los empleados cuiden y “enamoren a sus clientes, planteando distintos cuidados como una atención especial al cliente y un servicio excepcional con la meta de alcanzar mayor deleite del mismo. El cliente espera siempre que un empleado sea cortés, que conozca los atributos de los productos y de la empresa y que salude y de las gracias a los clientes, entre otras cosas
- ✓ Mientras mayor sea el grado de orientación al mercado de la empresa, mayor será el grado de orientación al cliente por parte de sus empleados. Esto quiere decir que las compañías tienen la capacidad de intervenir en la orientación al cliente de sus empleados de servicios, ya que es normal que éstos se comporten y respondan a las necesidades de los clientes de una forma congruente con la orientación de la empresa.
- ✓ Personas con experiencia laboral muestran mayor familiaridad de las necesidades de los clientes.
- ✓ Si bien muchos clientes leales compran productos de la competencia ya sea por promociones o alguna circunstancia especial, los estudios revelan que estos siempre vuelven a la empresa original que compran.

Así podemos comprobar finalmente que la implantación de una orientación enfocada en el cliente en las empresas de servicios impactara fuertemente tanto en su cultura como en su desempeño, el cual corresponde al objetivo primordial de este trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. "Creating a sustainable competitive advantage". EEUU: California Management Review, vol. 31, nº 2, 1989.

ANSOFF, I. "Strategies for diversification". EEUU: Harvard Business Review, Septiembre-October, 1957.

APPIAH-ADU, K. y SINGH, S. "Customer orientation and performance: A study of SMEs". Management Decision. 1998, pp. 385-394.

AVIONITIS, G.J.; KOUREMENOS, A.; GOUNARIS, S.P. Discriminating profitable and unprofitable companies on the basis of company marketing profiles. Marketing for the new Europe, 22th EMAC Conference, Vol. 1. 1993.

Babin, B. y Boles, J. "Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women". Journal of Marketing. Abril, 1998, pp. 77-91.

BARKSDALE, H. y DARDEN, W., "Marketers attitude toward the marketing concept", Journal of Marketing, Octubre 1971, pp. 29-36.

BARLOW, R. "Relationship Marketing - The ultimate in customer services". 1992, pp. 29-37.

BECKER, H. "Notes on the concept of commitment". American Journal of Sociology. 1960, pp. 32-42.

BELLO, POLO, y VÁZQUEZ, "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", Papeles de Economía Española, nº. 78-79, 1999, p. 191.

BERKOVITZ, E.; KERIN, R. y RUDELIUS, W. "Marketing, St. Louis: Times Mirror", 1989.

BETTENCOURTT, L. y BROWN, S. "Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours". Journal of Retailing. 1997, pp. 39-61.

BOAL, K. B. y BRYSON, J. M. "Representation, testing, and policy implications of planning processes", Strategic Management Journal. Mayo 1987, pp. 211-231.

BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R y ZEITHAML, V. "A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioural intentions". Journal of Marketing Research. Febrero, 1993, pp. 7-27.

BROWN, S. "Post-modern marketing?" *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 4, 1993, pp. 19-34.

BROWN, S. y PETERSEN, R. "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects". *Journal of Marketing Research*. Febrero, 1993, pp. 63-77.

BROWN, T.; MOWEN, D.; DONOVAN, T. y LICATA, J. "The customer orientation of service workers: Personality trait determinants and effects on self and supervisor performance ratings". *Journal of Marketing Research*. Febrero, 2002, p. 110-119.

CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULUS, A. "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization". *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, n° 1. 1995.

CARUANA, A.; RAMASESHAN, B. y EWING, M. "Market orientation and organizacional commitment in the Australian public sector". *International Journal of Public Sector Management*. 1997, pp. 294-303.

CARUANA, A. y CALLEYA, P. "The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers". *International Journal of Bank Marketing*. 1998, pp. 108-116.

CASTELLO, M. "El proceso de cambio en las entidades financieras". *Alta dirección*. 1993, pp. 1-8.

CERVERA, A. "Orientación al mercado: Una aproximación al contexto de la administración pública local". España, 1995.

CHURCHILL, G., Jr.; FORD, N.; HARTLEY, S. y WALKER, O., Jr. "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis". *Journal of Marketing Research*. Mayo, 1985, pp. 103-118.

COOKE, E.; ABERCROMBIE, C.L. y RAYBURN J.M. "Problems with the AMA's new definition of Marketing offer Opportunity to develop an ever better definition". *Marketing Educator*, Vol. 5, n° 2, 1986, pp. 1-5.

CURRY, J.; WAKEFIELD, D.; PRICE, J. y MUELLER, C. "On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment". *Academy of Management Journal*. 1986, pp. 847-858.

DALGIC, T. "Disemination of market orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation", *International Marketing Review*, Vol. 15 n°. 1, 1998, pp. 45-60.

DAY, G. "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*. Octubre, 1994, pp. 37-52.

- DAY, G.S. "Continuous learning about markets". EEUU: California Marketing Review. 1994.
- DENG, S. y DART, J. "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach". EEUU: Journal of Marketing Management, vol. 10, N° 8. Noviembre, 1994.
- DENISON T. y McDONALD, M. "The role of marketing past, present and future", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 1, 1995, pp. 62, 72-75.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J. y WEBSTER Jr., F. "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis". Journal of Marketing. Enero, 1993, pp. 23-27.
- DEUTSCHAMN, A. "America's fastest risers". Fortune. Octubre, 1991, pp. 46-68.
- DRUCKER, P. "The practice of management". Harper y Row. New York. 1954.
- DULEWICZ, V. y HIGGS, M. "Can emotional intelligence be developed?" International Journal of Human Resource Management. Febrero, 2004, pp. 95-111.
- EGAN, C. y SHIPLEY, D. "Dimensions of customer orientation: An empirical investigation of the UK financial services sector". Journal of Marketing Management. 1995, pp. 807-816.
- FELTON, A. "Making the marketing concept work", Harvard Business Review, Vol. 37, Julio/Agosto 1959, pp. 55-65.
- FLAHERTY, T.; DAHLSTROM, R. y SKINNER, S. "Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance". Journal of Personal Selling and Sales Management. 1999, pp. 1-18.
- GARVIN, D. A., "Competing on the eight dimensions of quality", Harvard Business Review, Vol. 57, 1987. pp. 173-184.
- GLISSON, C. y DURICK, M. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Services Organizations". Administrative Quarterly. 1988, pp. 61-81.
- GOEBEL, D.; MARSHALL, G. y LOCANDER, W. "An organizacional communication-based model of individual customer orientation of nonmarketing members of a firm". Journal of Strategic Marketing. Marzo, 2004, pp. 29-56.
- GOLDEN, P.A.; JOHNSON, D.M. y SMITH, J.R. "Strategic orientation and marketing strategies in transition economies: a study of Russian firms". EEUU: Journal of Strategic Marketing, vol. 3, n° 1. 1995.

GOUNARIS, S.P. y AVIONITIS, G.J. "Company and marketing correlatos of marketing orientation development: an empirical investigation". Inglaterra: Proceedings of 26th EMAC Conference, 20–23 Mayo, 1997.

GRÖNROOS, C. "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing". *Management Decision*. 1994, pp. 4-20.

HALLOWELL, R.; SCHLESINGER, L. y ZORNITSKY, J. "Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management". *Human Resource Planning*. 1996, pp. 20-31.

HARRIS, L. C. "Cultural domination: The key to market-oriented culture?" *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n° 3/4, 1998, pp. 354-373.

HARTLINE, M. y FERRELL, O. "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation". *Journal of Marketing*. Octubre, 1996, pp. 52-70.

HENNIG-THURAU, T. "Customer orientation of service employees". *International Journal of Service Industry Management*. 2004, pp. 460-478.

HILL, Ch.W. y DEEDS, D.L. "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neoaustrian perspective". *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 4. 1996.

HOFFMAN, D. e INGRAM, T. "Creating customer-oriented employees: The case in home health care". *Journal of Health Care Management*. Junio, 1991, pp. 24-32.

HOFFMAN, D. e INGRAM, T. "Service provider job satisfaction and customer-oriented performance". *The Journal of Services Marketing*. 1992, pp. 68-78.

HOMBURG, C. y STOCK, R. "The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2004, pp. 144-158.

HOOLEY, J. G., LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, Vol. 24 n° 9, 1984, pp. 7-23.

HOUSTON, F., "The Marketing concept - what it is and what it is not", *Journal of Marketing*, Abril 1986, p. 81.

HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. "The comparative advantage theory of competition". *EEUU: Journal of Marketing*, vol. 59. Abril, 1995.

IGBARIA, M. y GUIMARAES, T. "Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees". *Journal of Management Informational Systems*. 1993, pp. 145-174.

ISMI (INTERNATIONAL SERVICE MARKETING INSTITUTE), "Cómo implantar la orientación al cliente", E-book, 2007.

<http://www.marketingdeservicios.com/?catalog&ebk=ebk42821b8057e61>.

JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. "A Measure of Market Orientation". EEUU: Journal of Marketing Research, Abril, 1993a.

JAWORSKI, B. y KOHLI, A. "Market orientation: Antecedents and consequences". Journal of Marketing. Julio, 1993b, pp. 53-70.

JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A. "Market orientation: antecedents and consequences". EEUU: Journal of Marketing, vol. 57. Julio, 1994.

JONES, E.; BUSCH, P. y DACIN, P. "Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships". Journal of Business Research. 2003, pp. 323-340.

JOOLEFY, G. J.; LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J. "The marketing concept: putting the theory into practice", European Journal of Marketing, Vol. 24, n°. 9, 1990, pp. 7-23.

KEITH, R. J. "The Marketing Revolution," Journal of Marketing, Enero, 1960, p. 36.

KELLEY, S. "Developing customer orientation among service employees". Journal of the Academy of Marketing Science. 1992, pp. 27-36.

KOHLI, A. y JAWORSKI, B. "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications". Journal of Marketing. Abril, 1990, pp. 1-18, 53-70.

KOHLI, A. y JAWORSKI, B. J. "Market orientation: The construct, research propositions, and management implications", Journal of Marketing, Vol. 57, Julio, 1993, pp. 53-70.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. y KUMAR, A. "MARKOR: A Measure of Market Orientation". Journal of Marketing Research. Noviembre, 1993, pp. 467-477.

KONOPA, L. J. y CALABRO, P. J. "Adoption of the marketing concept by large northeastern Ohio manufacturers", Akron Business and Economic Review, 1971, p. 9.

KOTLER, P. y LEVY, S. "Broadening the concept of marketing". Journal of Marketing. Enero, 1969, pp. 10-15.

KOTLER, P. y ZALTMAN, G., "Social Marketing: An approach to planned social change", Journal of Marketing, Vol. 36, Julio, 1971, p. 5.

KOTLER, P. "A generic concept of marketing". EEUU: Journal of Marketing, vol. 36. Enero, 1972.



KOTLER, P., "Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control", 2ª en español, Ed. Diana, México, 1974, p. 20.

KOTLER, P. "Principles of Marketing", Englewood Cliffs, NJ: Ed. Prentice-Hall, 1980, p. 20.

KOTLER, P. "Marketing Management", 7ª, Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, p. 14.

KOTLER, P. "Dirección de Marketing", 8ª en español, Ed. Prentice Hall, Madrid, 1995, p. 6.

KOTLER, P; Armstrong, G. "Principles of Marketing", décima edición, Pearson Education, 2004, p. 616.

LAM, L. y KIRBY, S. "Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance". The Journal of Social Psychology. 2002, pp. 133-143.

LAMBIN, J. J. "Marketing estratégico", Ed. McGraw Hill, Madrid, 1995, p. 11.

LAMBIN, J. J. y PETERS, R., "La gestión de Marketing: Análisis", ICE, Madrid 1981, p. 27 y ss.

LANGERAK, F.; FRAMBACH, R.; COMMANDEUR, H.R. Exploratory results on the moderating influence of strategic on the market orientation performance relationship. Inglaterra: Proceedings of 26th EMAC Conference. Mayo, 1997.

LEHTINEN, U. Y LEHTINEN, J. "Service quality: a study of quality dimensions". Service Management Institute. Finlandia, 1982.

LEVITT, T., "The marketing mode", Ed. McGraw Hill, Nueva York, NY, 1969, p. 33.

LICATA, J.; MOWEN, J.; HARRIS, E. y BROWNT. "On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach". Journal of the Academy of Marketing Science. 2003, pp. 256-271.

LICHTENTHAL, J.D y WILSON, D.T. "Becoming market oriented". EEUU: Journal of Business Research, vol. 24. 1992.

LLONCH, J. "Orientación al Mercado y competitividad de la empresa". EADA Gestión. Barcelona. 1993.

LLONCH, J. "La orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa". España: Alta Dirección, N° 137. 1996.

LLONCH, J.; LOPEZ, P. y EUSEBIO, R. "Learning orientation and market orientation: moderating effects and consequences". Proceedings of the 33rd EMAC Conference. España. 2004.

LLORENS F.; FUENTES, M. y MOLINA, L. "Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions". Total Quality management. 2003, pp. 305-323.

LOZANO VELASQUEZ, F. "El papel desempeñado por los clientes en un entorno de creciente competitividad". Departamento de economía y dirección de empresas de Zaragoza. Febrero 2002, pp. 115-130

LYNCH, J. E. "Marketing and business process re-engineering", Journal of Marketing Practice: Applied marketing science, Vol. 1, No. 1, 1995, p. 45.

MALHORTA, N. y MUKHERJEE, A. "Analyzing the commitment-service quality relationship: A comparative study of retail banking call centers and branches". Journal of Marketing Management, 2003; pp. 941-971.

MALHORTA, N. y MUKHERJEE, A. "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centers". Journal of Services Marketing, 2004; pp. 162-174.

MAYER, J.; CARUSO, D. y SALOVEY, P. "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence". Intelligence, 1999; pp. 267-298.

McCARTHY, E.J. y PERRAULT, W.D., Basic Marketing, 8ª, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984, p. 35 y ss.

McGEE, L. y SPIRO, R. "The marketing concept in perspective". Business Horizons. (Mayo-Junio).1988; pp. 40-45.

McKITTERICK, J. B. "What is the marketing management concept?" The Frontiers of Marketing Thought and Science, American Marketing Association: Chicago, pp. 71-92.

McNAMARA, C., "The present status of the marketing concept", Journal of Marketing, Enero 1972, pp. 50-57.

MENGÜC, B. "The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes: further empirical results". International Journal of Research in Marketing, 1996, pp. 277-291.

MEYER, J. y ALLEN, N. "A three component conceptualization of organizational commitment". Human Resources Management Review. 1991, pp. 61-89.

MIQUEL, S., MOLLÁ, A. y BIGNÉ, J.E. "Introducción al Marketing". Mc Graw Hill. Madrid, 1997, pp. 26-33.

MOHR-JACKSON, I. "Conceptualizing total quality orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n° 1 y 2, 1996, pp. 13-22.

MONTERO, F. "Batir al líder: ocho jugadas maestras de un número dos para conquistar el liderazgo". España: *Emprendedores*, N° 4, Enero 1988.

MOORMAN, C. "Organizational Market Informantion Process: Cultural antecedents and new products outcome". *EEUU: Journal of Marketing Research*, vol. 32. Agosto 1995.

MORGAN, R. E. y STRONG, C. A. "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, 1998, p. 1051.

NARVER, J. C. y SLATER, S. "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Octubre 1990, pp. 22-35.

NATALISIA D. y SUBROTO, B. "Effects of management commitment on service quality to increase customer satisfaction of domestic airlines in Indonesia". *Singapore Management Review*, 2003, pp. 85-104.

NWANKWO, S. "Developing a customer orientation". *Journal of Consumer Behavior*, 1995; pp. 5-15.

O'HARA, B.; BOLES, J. y JOHNSTON, M. "The influence of personal variables on sales person selling orientation". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1991; pp. 61-67.

PARASURANAM, A.; ZEITHAML, V. y BERRY, L. "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, 1985; pp. 41-50.

PARASURANAM, A. "Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success". *The Journal of Services Marketing*, 1987; pp. 39-46.

PARASURANAM, A.; ZEITHAML, V. y BERRY, L. "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, 1988; pp. 12-40.

PAYNE, A. "Developing a Marketing-Oriented Organization" *Business Horizons*, Mayo-Junio 1988; pp. 46-53.

PETERS, T. y WATERMAN, R. "In search of excellence". Harper & Row. New York, 1982.

PETTIJOHN, C.; PETTIJOHN, L. y TAYLOR, A. "The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling". *Psychology and Marketing*, 2002; pp. 743-757.

PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R. y BOULIAN, P. "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*. 1974, pp. 603-609.

PULENDRAN, SUE; SPEED R.; WIDING, R. "The antecedents and consequences of market orientation in Australia", vol. 25, *Australian Journal of Management*. 2000.

ROGERS, J.; CLOW, K. y KASH, T. "Increasing job satisfaction of service personnel". *Journal of Services Marketing*, 1994; pp. 14-26.

ROSENBLUNTH, H Y PETERS, D. "The customer comes second: and other secrets of exceptional service". William Morrow & Co. New York. 1992.

ROZELL, E.; PETTIJOHN, C. y PARKER, S. "Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment". *Psychology and Marketing*, 2004; pp. 405-424.

RUEKERT, R. W. "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9., 1992, pp. 225-245.

RUST, R.; STEWART, G.; MILLER, H. y PIELACK, D. "The satisfaction and retention of frontline employees". *International Journal of Service Industry Management*, 1996; pp. 62-80.

SANTESMASES, M. "Marketing. Conceptos y estrategias". Ediciones Pirámide. España, 2004, pp. 14-15.

SAXE, R. y WEITZ, B. "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, Agosto 1982; pp. 343-351.

SCHLESINGER, L. y HESKETT, J. "Breaking the cycle of failure in services". *Sloan Management Review*, 1991; pp. 17-28.

SCHUTTE, N.; MALOUFF, J.; BOBIK, C.; COSTON, T.; GRESSON, C.; JEDLICKA, C.; RHODES, E. y WENDORF, G. "Emotional intelligence and interpersonal relations". *The Journal of Social Psychology*, 2001; pp. 523-536.

SENGE, PETER M. "La quinta disciplina". El arte y la práctica de la organización abierta al desempeño, Prentice May, México. 1990.

SHAPIRO, P. B. "What the hell is market oriented", *Harvard Business Review*, Noviembre/Diciembre 1988, pp. 119-125.

SIGUAW, J.; BROWN, G. y WIDING II, R. "The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes". *Journal of Marketing Research*, Febrero 1994; pp. 106-161.

SIGUAW, J. y HONEYCUT Jr., E. "An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes". *Industrial Marketing Management*, 1995; pp. 45-52.

SINGH, S. y RANCHHOD, A. "Market Orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry" *Industrial Marketing Management*, 2004; pp. 135-144.

SLATER, S.F y NARVER, J.C. "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *EEUU: Journal of Marketing*, vol. 58, Enero 1994.

SLATER, S.F y NARVER, J.C. "Market orientation and the learning organization". *EEUU: Journal of Marketing*, vol. 59, Julio 1995.

SMITH, P., KENDALL, L. y HULIN, C. "The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes". Rand McNally. Chicago, 1969.

SOLOMON, M.; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J. y GUTMAN, E. "A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter". *Journal of Marketing*, 1985, pp. 99-111.

STANTON, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1ª en español, México, Ed. McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1969, pp. 12-15, 30.

STANTON, W. "Fundamentos de Márketing", decimal edición, McGraw-Hill, 1995, p. 12.

STOCK, R. y HOYER, W. "Leadership style as driver of sales people customer orientation". *Journal of Market-Focused Management*, 2002; pp. 355-376.

TEAS, R. "A test of a model of department store sales people's job satisfaction". *Journal of Retailing*, 1981; pp. 3-25.

THAKKOR, M. y JOSHI, A. "Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model". *Journal of Business Research*, 2005; pp. 584-592.

TUOMIEM, M. y MÖLLER, K. "Market orientation: a state of the art review". *Inglaterra: Proceedings of the 25th EMAC conference*, 1996.

TUOMINEN, M.; MÖLLER, K.; RAJALA, A. "Marketing capability: a nexus of learning-based resources and prerequisite por market orientation". *Inglaterra: Proceedings of the 26th EMAC conference*, Mayo 1997; Warwick, vol. III.

TURNER, G. B. y SPENCER, B., "Understanding the marketing concept as organizational culture", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 2, 1997, pp. 110-121.

TRUSTUM, L. "Marketing: concept and function". Inglaterra: European Journal of Marketing, Vol. 23, N° 3, 1989.

VARGAS, A. y MARTIN, J.A. "La marca en el contexto de la dirección estratégica". España: Revista europea de dirección y economía de la empresa, vol. 4, N° 2, 1995.

VELA, C. y BOCIGAS, O. "Fundamentos de Marketing", 2ª, Ed. UPCO, Madrid 1996, p. 34 y ss.

VELA, C. "La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible", Revista ICADE, N° 45, Septiembre- Diciembre, 1998, pp. 129-143.

WEBSTER, F. E., Market-Driven Management, John Wiley & Sons, Inc. NY, 1994, pp. 196-198; "Está su empresa realmente orientada al mercado", 29 Marzo 1999, pp. 5-6.

WILLIAMS, M. y ATTAWAY, J. "Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships". Journal of Personal Selling and Sales Management, 1996; pp. 33-52.

WILSON, A. y FRIMPONG, J. "A reconceptualisation of the satisfaction-service performance thesis". Journal of Services Marketing, 2004; pp. 471-481.

ZEITHAML, V; BERRY, L. y PARASURANAM, A. "Communication and control processes in the delivery of service quality". Journal of Marketing. Abril, 1988, pp. 35-48.

ZEITHAML, V; BERRY, L. y PARASURANAM, A. "The behavioral consequences of service quality". Journal of Marketing. Abril, 1996, pp. 31-46.

## ANEXOS

### Un plan permanente de trabajo para la transformación de la empresa\*

#### Sección A Fase Preparatoria

##### **Acción 1: Desarrollo de una clara visión de futuro para la empresa.**

Esta primera acción significa determinar cómo es que se desea que sea la empresa a medio y largo plazo, en especial como se quiere que sea percibida por sus clientes. Como es lógico, este proceso tiene una relación muy estrecha con lo que se conoce como la misión de la empresa proyectada al futuro.

En su conceptualización mas usual, determinar la misión de una empresa implica responder a la pregunta: ¿Para que existe mi empresa como tal?

El llamado modelo de Ashridge sugiere que para elaborar la misión de la empresa se deben tomar en cuenta 4 factores: propósitos, estrategias, valores y normas de comportamiento.

##### **Acción 2: Desarrollo de la necesidad del cambio: hacer conciencia en todo el personal de los peligros y amenazas que plantea el inmovilismo de la empresa.**

En especial, cuando las empresas han tenido durante varios años un período de prosperidad y crecimiento, su personal tiende a creer que “todo va bien”, que la empresa por sí sola, dispone de los mecanismos que requiere para hacer frente a cualquier eventualidad futura. El problema es que esto les induce a rechazar cualquier intento de cambio dirigido: desde su punto de vista, no lo consideran necesario.

Para poder iniciar un proceso de cambio es necesario transmitir una sensación de peligro inminente, la que no sólo tiene que ser asociada a pérdidas financieras si no a diversos aspectos que puedan afectar a la empresa (pérdida en participación de mercado, poca capacidad de respuesta a los retos de los competidores, etc.). Con este efecto de choque se busca preocupar y despertar la atención y el interés del personal que muchas veces esta aletargado y despreocupado por el futuro de la organización.

Algunos autores recomiendan que cuando una empresa esta financieramente bien es que debe iniciar los grandes procesos de transformación, ya que en ese momento dispone de los recursos y el tiempo que requieren algunos procesos de cambio.

---

\* Fuente: ISMI.

### **Acción 3: Recopilación de la mayor cantidad posible de información.**

Las personas que están en la cabeza del proceso de cambios deben poseer igual o mayor cantidad de información que los mandos de las diferentes áreas de la organización. Si no existe seguridad al respecto, es imperioso dedicar el tiempo necesario a la recopilación de esa información.

Algunas sugerencias con respecto a la información:

- En la mayoría de las empresas existe una gran cantidad de información no utilizada, es necesario buscarla y analizarla.
- No hay que limitarse a la información interna, ya que puede estar viciada o condicionada por los intereses de las diferentes áreas que la elaboran. Busque fuera de la empresa cualquier tipo de información relacionada a su industria.
- Pónganse en contacto y pregúntele a sus clientes y proveedores de la empresa.
- No limitarse a la información formal que existe dentro de la empresa, pregúntele a los empleados de todos los niveles inclusive los de más bajo.

### **Acción 4: Desafío del statu quo.**

Con la información recopilada, los responsables de la empresa deben comenzar la tarea de convencimiento de sus más directos colaboradores, haciéndoles a éstos preguntas muy básicas sobre la empresa, el mercado, los clientes, en las que se cuestionen las creencias dominantes en la organización. Preguntas como:

- i. ¿Estamos ofreciendo al mercado sólo lo que podemos o nos cercioramos de ofrecer lo que nuestros clientes desean?
- ii. Nuestros productos y servicios, ¿satisfacen las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes mejor que los competidores? ¿Cómo podemos asegurarlo? Si no es así ¿por qué?
- iii. ¿Mantenemos los más altos niveles posibles de eficiencia operativa en todos los niveles de la empresa? ¿En que áreas específicamente podemos mejorar?
- iv. ¿Cómo son nuestras tasas de retención al cliente? ¿mejores o peores que la competencia? ¿por qué?
- v. ¿Podemos mejorar nuestra atención al cliente? ¿Cómo?

El principal objetivo de estas preguntas, es hacer reflexionar y razonar a los diferentes encargados de cada área por sí mismos, para que abandonen los enfoques rutinarios y acomodaticios tan usuales en empresas burocratizadas.

### **Acción 5: Objetivos y metas.**

El flujo de ideas surgido de las acciones anteriores permitirá establecer los objetivos y metas específicas que con miras a la orientación al cliente, deben fijarse las distintas áreas de la empresa. En esta etapa crucial la clave radica en establecer objetivos que requieran un cierto esfuerzo adicional para alcanzarlos, pero que sean alcanzables. A su vez es indispensable que estos objetivos sean lo más concretos y precisos posible.



### **Acción 6: Pre-estrategias.**

Una vez establecidos los objetivos, la acción siguiente consiste en determinar las directrices estratégicas que se deberán seguir en el futuro, es decir como vamos a alcanzar los objetivos planteados.

En esta fase no es necesario entrar en detalles de esas estrategias.

### **Acción 7: Comunicación a los subalternos inmediatos.**

Llegados a esta fase del proceso, usualmente los responsables máximos de la empresa tienen una idea bastante clara de lo que pretenden. Sin embargo o es conveniente darlas a conocer públicamente a todo el personal. Antes de ellos es conveniente comunicarlas muy informalmente, en forma de inquietudes, al nivel directivo inmediatamente inferior a ellos.

Esto tiene dos propósitos:

1. Descubrir nuevas facetas y vertientes de las situaciones que se habían analizado, detectar obstáculos no previstos, determinar nuevas necesidades de investigación y/o información.
2. Observar las reacciones de los colaboradores inmediatos ante los planteamientos innovadores contenidos en las inquietudes expuestas.

### **Acción 8: Selección del equipo directivo.**

El directivo máximo de la empresa debe seleccionar el equipo que, en el nivel directivo más alto, va a dirigir el proceso de transformación de la empresa. Usualmente:

- Esos equipos están compuestos por personas que han sido durante años, amigos personales del directivo máximo (no sólo compañeros de trabajo).
- Estas personas deberían demostrar sobre terreno su capacidad de liderazgo.
- Son equipos muy pequeños en la mayoría de 2 a 4 personas.

La selección de ese pequeño grupo de alto nivel es determinante para el éxito del proceso de cambio.

Debe haber una fuerte cohesión entre los integrantes de esos grupos, una decidida convergencia de ideas, compartir valores personales similares y mostrar un decidido e inquebrantable compromiso con el cambio.

### **Acción 9: Desarrollo de las estrategias/Plan de trabajo.**

Conjuntamente con el equipo estructurado en la fase anterior, se procederá al establecimiento de objetivos más específicos, al desarrollo de las estrategias definitivas y al establecimiento del plan definitivo para la implantación de la orientación al cliente.

Al mismo tiempo se adoptan las primeras decisiones respecto a la reestructuración de los sistemas y políticas de la empresa, incluida la determinación de las acciones que se deben implantar en los siete factores claves.

Finalmente se procede a la elaboración del plan de trabajo para la implantación, incluidos los calendarios o cronogramas de las acciones a ejecutar.

## **Sección B**

### **Fase de implantación**

#### **Acción 1: Comunicación de la visión y las estrategias**

Después de agotar la fase preparatoria es cuando se puede proceder a comunicar a toda la empresa el contenido de la nueva visión, los objetivos y las estrategias que se van a implantar.

En esta comunicación es sumamente importante incluir la información con el mayor detalle posible, sobre los peligros inmediatos o potenciales que está afrontando la empresa y que justifican el cambio de orientación.

Además es importante usar todos los medios disponibles para generar la información (boletines, cartas del director general, periódicos internos, intranets, Internet, etc.), pero el medio más eficaz e importante es la comunicación personal y directa.

Algunas recomendaciones:

- Las reuniones de todo el personal no son útiles, es preferible hacerlas en grupos pequeños.
- La comunicación debe hacerse con palabras sencillas y de forma clara y directa.
- Esta comunicación debe permitir estimular el diálogo.
- Evitar crear un ambiente de nerviosismo ya que provoca inseguridad y desconfianza.

#### **Acción 2: Asumir personalmente la nueva cultura.**

El cambio más importante que debe acompañar todo el proceso de cambio es el estilo de dirección: los niveles directivos, altos y medios de la empresa, deben estar dispuestos a ser los primeros en cambiar sus actitudes, valores, métodos de trabajo, relaciones con el personal, comportamientos, etc.

Un hecho fundamental es que los líderes o agentes de cambio transmitan, con sus actitudes, la cultura de orientación al cliente.

### **Acción 3: Equipos de mandos medios.**

Luego es necesario crear pequeños grupos de “agentes de cambio” en los niveles medios. Estos mismos servirán de apoyo y actuarán como canales para la transmisión de los valores de la orientación al cliente.

Generalmente los mandos medios son más importantes de lo que usualmente se considera, en promedio, del 75 al 80 por ciento del personal de una empresa trabaja por y para los mandos medios. Por lo que si estos no colaboran voluntaria y abiertamente en el proceso de cambio, este corre un serio peligro de fracaso.

### **Acción 4: Creación y puesta en marcha de los equipos de trabajo.**

Esta acción tiene que ver, por ejemplo, círculos de calidad, grupos para la mejora de la atención al cliente, círculos de creatividad, grupos de análisis de la satisfacción del cliente, etc.

### **Acción 5: Medidas de resultados inmediatos.**

Es muy importante que en los primeros momentos del proceso de cambio se identifiquen aspectos o áreas en las que se puedan tomar medidas rápidas que se sepa, con toda certeza, que generarán resultados positivos inmediatos.

No tienen que ser medidas “espectaculares”, pero sí un buen número de medidas “pequeñas” y focalizadas.

Estos éxitos iniciales sirve como realimentación a la dinámica y el impulso del propio proceso y, en especial, influyen en las personas que aún no creen en las ventajas o, incluso en la necesidad de la orientación al cliente.

### **Acción 6: Criterios relacionados con el personal.**

Para consolidar la orientación al cliente es indispensable que el personal sepa que será evaluado, promovido, recompensado o sancionado en función de nuevos criterios.

Los sistemas de reconocimiento y evaluación deben basarse y enfatizar los aspectos de la nueva orientación que se deseen destacar: preocupación por la satisfacción de los clientes, dedicación al servicio al cliente, creatividad, disposición para el trabajo en equipo, interés por conocer mejor al cliente, obsesión por la calidad, etc.

### **Acción 7: Implantación de los cambios en los factores claves de la empresa.**

Como mencionamos anteriormente, los siete factores claves son fuertemente interdependientes entre sí; esto implica que un cambio cultural llevará consigo importantes cambios en los otros seis factores:

- Estrategia
- Recursos y habilidades

- Estructura
- Sistemas y procedimientos
- Personal
- Estilo de dirección

A este respecto, la recomendación básica es la siguiente:

- Comience por centrar el foco de atención en la cultura y el estilo de dirección.
- Trabajar en la estrategia y los recursos.
- Finalmente, trabajar en los tres restantes factores: estructura, sistemas y personal.

### **Sección C** **Preservación del cambio**

#### **Actitudes que deben asumir los niveles de dirección durante la fase de preservación.**

Es necesario sustituir gradualmente la “sensación de peligro” creada inicialmente por una actitud de orgullo fundamentada en que la empresa esta siendo capaz de adaptarse de forma eficaz a la nueva orientación: se debe justificar ese cambio de actitud mostrando progresos reales que puedan ser fácilmente constatados por el personal.

1. Comunicar ampliamente los logros alcanzados.
2. Mantener siempre presente en las comunicaciones internas de la empresa la visión de futuro y la misión de la organización.
3. Establecer un rápido y eficaz sistema de realimentación que le permita controlar el seguimiento del proceso de implantación de las estrategias y el logro de los objetivos.
4. Es necesario también establecer un eficaz y rápido sistema de realimentación que le permita mantenerse actualizado sobre lo que sucede en el entorno de negocios de la empresa.
5. Mantener estrechos vínculos de trabajo con los equipos que esten actuando como “agentes de cambio” en los niveles altos y medios.
6. Mantener activos los equipos de trabajo creados, es necesario ir cambiando los objetivos de estos equipos en la medida que se vayan cumpliendo las metas.

7. Mantener siempre abiertos los canales de comunicación de “abajo hacia arriba” para que las ideas e iniciativas generadas en los niveles jerárquicos mas bajos sigan llegando directamente hasta los niveles de dirección.
8. Estimular el flujo de comunicaciones horizontales dentro de la organización.
9. Mantener siempre el objetivo de la orientación al cliente como meta última de todas las estrategias que se elaboren en todas las áreas de la organización.
10. Mantener y refinar cada día más los sistemas y criterios utilizados para evaluar, recompensar, promover y reconocer el personal.
11. Seguir utilizando todos los medios disponibles para hacer llegar a todo el personal no sólo los valores de la orientación al cliente, sino también, los progresos logrados, los nuevos “héroes”, símbolos, etc.
12. El máximo directivo no puede, en ningún momento, dejar de actuar como el principal exponente de la orientación al cliente.
13. No olvidar que todos los directivos deben convertirse en “custodios” de la nueva cultura, deben salir al paso a cualquier intento por volver a los valores, creencias y comportamientos anteriores.
14. Estimular el desarrollo y reconocimiento del liderazgo y la delegación en todos los niveles de la empresa.
15. Estimular el trabajo en equipo y a la vez desincentivar las actuaciones individuales.
16. Actuar especialmente en contra del desarrollo de la burocracia, las islas de poder, la ocultación o monopolización de la información, etc.