



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

## **Análisis de Contenido de las Revistas de Negocios en Chile sobre la Orientación al Cliente**

**Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención  
Administración**

**Participantes:**

**Sebastián Abusleme Bucarey**

**Patricio Amenábar González**

**Profesora Guía:**

**Leslier Maureen Valenzuela Fernández**

**Santiago, Chile, 2012**



Queremos agradecer a la profesora Carolina Martínez por todo el tiempo que nos dedicó y todas las críticas constructivas que permitieron la realización de este trabajo. Agradecemos a la profesora Leslie Valenzuela por brindarnos su apoyo en todo momento y a nuestras familias por estar con nosotros cuando las necesitamos. A Isidora Urzúa por la inspiración en momentos de sequía y finalmente, pero no menos importante, a Sebastián Opazo y a Piero.

# Índice

<b>I. Resumen Ejecutivo</b> .....	4
<b>II. Introducción</b> .....	5
<b>III. Objetivos de la Investigación</b> .....	8
1. Objetivo General .....	8
2. Objetivos Específicos .....	8
<b>IV. Marco Teórico</b> .....	9
1. Evolución a la Orientación al Cliente.....	9
2. Perspectivas del Valor para el Cliente .....	12
3. Determinantes de la Orientación al Valor del Cliente.....	15
4. Alcance de la Orientación al Valor del Cliente .....	20
<b>V. Metodología</b> .....	24
<b>VI. Resultados</b> .....	27
1. Resultados Descriptivos .....	27
a) <i>Frecuencia de Artículos por Año</i> .....	27
b) <i>Resultados Descriptivos por Revista</i> .....	27
2. Resultados vinculados a la Orientación al Valor del Cliente.....	31
3. Análisis del Contenido de los Artículos.....	33
<b>VII. Conclusiones</b> .....	38
1. Análisis de Resultados Descriptivos .....	38
2. Análisis de los Resultados vinculados a la Orientación al Valor del Cliente ..	40
3. Conclusiones del Análisis Cualitativo.....	42
<b>VIII. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación</b> .....	45
<b>IX. Referencias</b> .....	48
<b>X. Anexos</b> .....	58
Anexo 1: Libro de códigos.....	58
Anexo 2.1: Resumen de Lectura de Revistas .....	62
Anexo 2.2: Resumen de Lectura de Revistas .....	65
Anexo 2.3: Resumen de Lectura de Revistas .....	69

## I. Resumen Ejecutivo

El propósito de este estudio fue analizar el conocimiento y alcance del concepto de “Orientación al Cliente” por parte de los referentes empresariales chilenos, a través de la metodología de Análisis de Contenido de revistas de negocios más leídas en Chile (*Capital* y *América Economía*). Así es como se exploró el contenido de los discursos del empresariado chileno en un total de 101 revistas entre los años 2007 y 2012. Este trabajo comenzó con una revisión detallada del concepto de Orientación al Cliente y los determinantes de medición de este constructo, para luego realizar un estudio exhaustivo de las revistas con el objetivo de extraer la información necesaria para la investigación.

Los datos fueron analizados y la información conseguida fue separada en resultados de índole cualitativo, vinculados más a las tendencias y comprensión del discurso detrás de los artículos, como también resultados cuantitativos, ligados a los datos duros arrojados por la investigación. Lo que principalmente llamó la atención de los datos es la poca cantidad de artículos relacionados a la Orientación del Cliente en el total de la muestra, ya que dentro de las 101 revistas, sólo se hizo alusión 31 veces al concepto. Los resultados mostraron cómo el concepto se fue haciendo presente en los medios especializados chilenos a medida que pasaban los años y los paradigmas de marketing cambiaban en el ámbito empresarial nacional. Los datos permitieron entender qué dimensiones de la Orientación al Cliente fueron abordadas por los referentes empresariales y la manera que tuvieron ellos de plantearlas conceptualmente dentro de estas revistas, como también en la práctica al interior de sus empresas.

A partir de los análisis, se pudo concluir que el bajo número de artículos encontrados se debe por un lado a que el concepto es relativamente nuevo, y por otro a que las temáticas planteadas por la distintas revistas analizadas no van dirigidas hacia el área investigada. Además, el contenido del discurso sobre la Orientación al Cliente invita a cuestionar el conocimiento y la importancia que da el empresariado chileno al concepto, y a las nuevas formas de hacer Marketing.

## II. Introducción

Las empresas han tenido que replantear la manera de hacer marketing, poniéndole cada vez más atención a las distintas maneras de satisfacer las necesidades de los consumidores (Hoyos, 2008). Centrarse en las necesidades de los clientes también es algo que ha ido evolucionando en el tiempo, ya en la década de los ochenta se vuelve crucial establecer la orientación al mercado como enfoque estratégico de las empresas, haciendo hincapié en que se puede cambiar el entorno y así poder anticipar las necesidades más exigentes de los distintos segmentos de mercado (Valenzuela, García de Madariaga y Blasco, 2006a). En este sentido la empresa busca generar una cultura organizacional comprometida permanentemente con la creación de valor para los consumidores.

Posteriormente, ya no se habla de solo de satisfacer las necesidades de los consumidores, sino que también establecer relaciones con ellos, que puedan mantenerse e intensificarse con el tiempo (Valenzuela, 2010). Las empresas líderes quieren establecer ciertas filosofías o estrategias de marketing relacional, las cuales se preocupan de atender de manera individualizada y personalizada a cada cliente, además de recolectar información y establecer estrategias de marketing para cada uno, con el objetivo de generar fidelización y relaciones duraderas para aumentar la rentabilidad del negocio (Valenzuela, 2007). A partir de todo esto surge el concepto de Orientación al Valor del Cliente, el cual tiene que ver con la administración de la gestión de las relaciones de los clientes más rentables, estableciéndolos como activos de la empresa, buscando generar relaciones de largo plazo con ellos a través de la satisfacción de sus necesidades específicas, cada vez más cambiantes y exigentes. Esta nueva filosofía o concepto de marketing representa un cambio de visión y dirección para las empresas, un nuevo paradigma cuya implementación está en pleno desarrollo en algunos países y en etapa de iniciación en otros (Hogan, Lemon y Rust, 2002).

Desde el ámbito académico se han desarrollado algunos estudios sobre cómo se ha medido este concepto (Reinartz, Krafft Hoyer, 2004; Kohlil, Jaworski y Kumar 1993a; Valenzuela, García de Madariaga y Blasco, 2006b; Nuñez, Parra y Villegas, 2011) y el efecto que tiene la Orientación al Cliente (OC) en distintas áreas o departamentos de las empresas (Valenzuela, Alarcon y Núñez, 2009). Estos estudios han permitido establecer determinantes y dimensiones para definir el grado de Orientación al Cliente que tienen las empresas. En esta investigación, basados en los trabajos de Valenzuela (2007); Nuñez, *et al.* (2011); Kohlil, *et al.* (1993), Narver y Slater (1990), y Santos, Vásquez y Álvarez (2002) entre otros, fue posible identificar al menos 10 distintas dimensiones de la OC y las distintas formas que tienen las empresas de abordarlas. De acuerdo al carácter de cada uno de estos determinantes fueron creadas dos categorías que los engloban, una vinculada a la caracterización y conocimiento del cliente y la otra a las políticas internas de la empresa respecto a la Orientación al Cliente.

En general, la literatura ha descrito los efectos positivos de la Orientación al Valor del Cliente en las empresas (Donavan, Brown y Mowen, 2004; Reinartz, Krafft y Hoyer, 2004; Valenzuela y Torres, 2008), pero surge la inquietud respecto de si los administradores y empresarios chilenos están familiarizados y aplican este concepto en sus empresas. No está claro si es que lo señalan como fuente de éxito en sus compañías, esto debido a que no existen estudios previos que dejen en evidencia el conocimiento del concepto de Orientación al Valor del Cliente por parte del empresariado chileno. En este contexto, una manera adecuada de investigar el alcance que puede tener un concepto, filosofía o paradigma, es a través de un Análisis de Contenido (Piñuel, 2002), método que puede ser aplicado al ámbito de los negocios (Wakabayashi, 2010) y que efectivamente se llevó a cabo en esta investigación para estudiar la importancia de la Orientación al Cliente y su aparición en medios especializados de circulación nacional.

Ante este escenario, surgieron interrogantes para responder a través del Análisis de Contenido (AC) a las revistas de negocios chilenas:

- ¿Qué dicen los empresarios con respecto a la Orientación al Valor del Cliente?
- ¿Cuál es el alcance de la Orientación al Cliente en el empresariado chileno?
- ¿Qué elementos del concepto de Orientación al Valor del Cliente son destacados como claves para el éxito de las empresas por los distintos personajes del mundo de los negocios?
- ¿En qué contexto se habla de la Orientación al Valor del Cliente por parte del empresariado chileno?

Dado lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo analizar el conocimiento, alcance y la forma en que los empresarios, académicos y personajes del mundo de los negocios en Chile, hablan sobre el concepto de Orientación al Valor del Cliente en las revistas de negocios más leídas en nuestro país.

### **III. Objetivos de la Investigación**

#### **1. Objetivo General**

- Analizar el conocimiento y alcance del concepto de “Orientación al Cliente” por parte de los referentes empresariales chilenos a través de un Análisis de Contenido de revistas especializadas.
- Analizar qué elementos caracterizan el corpus de los discursos del empresariado y personajes claves del mundo de los negocios sobre el concepto de “Orientación al Cliente” en Chile.

#### **2. Objetivos Específicos**

- Cuantificar la aparición del constructo “orientación al cliente” en las revistas de negocios de los últimos años.
- A través del análisis de revistas de negocios, determinar qué tan aplicado ha sido el de “Orientación al Cliente” por parte de los empresarios en Chile en sus respectivas empresas.
- Aportar con evidencia empírica sobre la “orientación al cliente” en Chile.



## IV. Marco Teórico

### 1. Evolución a la Orientación al Cliente

Desde que existe formalmente la administración y gestión de empresas, ésta se ha desenvuelto en un entorno dinámico, que afecta intrínsecamente a la disciplina y la hace evolucionar a la par con la sociedad (Hoyos, 2008). Teorías prevalecen en el tiempo, mientras que otras van quedando en el olvido, modelos son aceptados y aplicados, a la vez que otros se rechazan, o no son capaces de adaptarse a los rápidos cambios conductuales que dicta el mundo empresarial o el comportamiento de los consumidores, que a su vez representan el motor principal de las reestructuraciones o cambios en este campo del conocimiento. Para las empresas es importante la capacidad de adaptarse al entorno en el que se desenvuelven, en este sentido, una de las áreas donde más se ha evidenciado el imperativo de adaptación, es el área de marketing (Uribe, Hidalgo y Martínez, 2010). Como dicen Cobo y González (2007), una buena referencia de esta evolución es la *American Marketing Association* (AMA), creada en 1937 y que se ha preocupado de divulgar los conocimientos del marketing a medida que van creándose o renovándose. El marketing es hoy en día una disciplina muy distinta a la que era cuando recién se estructuró, de hecho una de las primeras definiciones del concepto fue hecha por la AMA y data del año 1960. Esta definición no solo limita la disciplina exclusivamente al mundo de los negocios, sino que además le da un carácter únicamente transaccional a la relación entre la empresa y el consumidor. Esta visión transaccional se convirtió en el paradigma predominante de la época, siendo los primeros pasos de una disciplina a la que le faltaba mucho por desarrollarse (Cobo y González, 2007).

A través del tiempo los paradigmas fueron cambiando, desde una perspectiva más transaccional a una concepción más amplia de largo plazo (Vázquez y Trespalacios, 1998). Esta evolución que apunta al esfuerzo de la empresa por conocer las necesidades de sus clientes, considerando el

establecimiento de relaciones estables en el largo plazo, en contraste con una visión cortoplacista, se conoce como la “Orientación al Mercado” (Cobo y González, 2007). Este paradigma involucra a las distintas partes de la empresa (comprometiéndola en su totalidad), que en un esfuerzo conjunto, buscan desarrollar una mentalidad ligada al marketing. Ahora bien, siguiendo con la postura de Reinares y Ponzoa (2002), esta visión de orientación al mercado es una fase previa al siguiente paso evolutivo: el llamado “Marketing relacional”.

Este nuevo enfoque tiene como prioridad el desarrollo de relaciones exitosas entre la empresa, los clientes y en general cualquier grupo de interés vinculado a la compañía. La fidelización adquiere una importancia que no había tenido antes y los esfuerzos se enfocan en mantener y rentabilizar a los clientes a lo largo del tiempo, más que en conseguir clientes nuevos (Reinares y Ponzoa, 2002). El protagonismo del marketing relacional queda inmortalizado el 2004 cuando la *American Marketing Association* define nuevamente el concepto de marketing, incluyendo la gestión de relaciones, la administración de procesos y todo lo encaminado a crear valor para el cliente (Cobo y González, 2007). La relevancia de esta concepción del marketing se puede evidenciar no solo por las repercusiones que ha tenido en el ámbito empresarial, sino que también por cuán hondo ha calado en el ámbito académico. La siguiente tabla muestra cómo distintos autores incorporan este concepto y entregan distintas definiciones de lo que es el Marketing Relacional:

**Tabla 1.1: Definiciones de Marketing Relacional**

Autor	Definición
Morgan y Hunt (1994)	Todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones.
American	Es una función organizacional y un conjunto de procesos

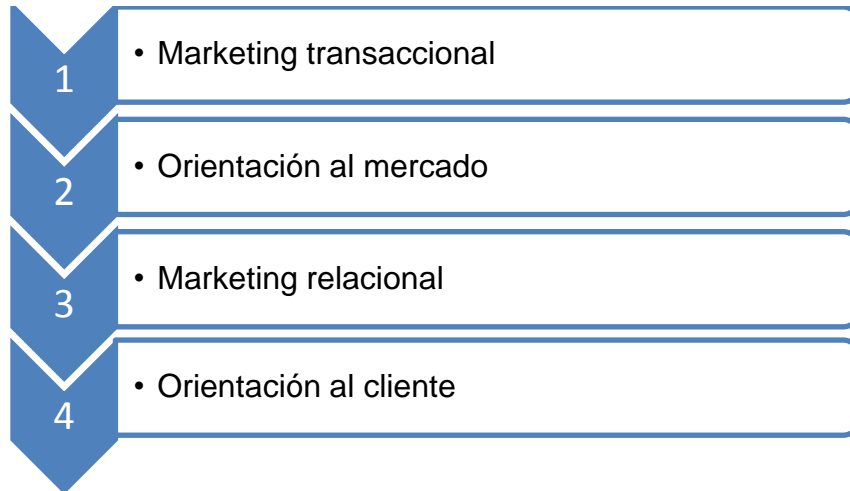
Marketing Assosiation (2004)	orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés.
Murphy, <i>et al.</i> , (2005)	Creación, mantenimiento y aumento de relaciones fuertes con clientes y stakeholders. Está orientado al largo plazo y la meta es entregar valor que permanezca en el tiempo, y la manera de medir el éxito es a través de la satisfacción del cliente en el largo plazo.
Jobber y Fahy (2006)	Proceso de crear, desarrollar y mejorar las relaciones con los clientes y otros actores que participan de la relación, conocidos como stakeholders.
Boone y Kurtz (2007)	Desarrollo, el crecimiento y el mantenimiento de largo plazo del intercambio efectivo de relaciones con clientes, proveedores, empleados y otros socios para lograr beneficios mutuos.

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, ya durante los últimos años, el marketing y la administración de empresas han dado un giro paulatino, en dirección al *valor del cliente*, dejando atrás poco a poco a sus antecesores orientación al mercado y marketing relacional (Hogan, *et al.*, 2002; Valenzuela, *et al.*, 2006). Esto, principalmente porque se ha ido comprendiendo que gestionar el valor del cliente, es una de las maneras más eficientes de administrar los recursos limitados de la empresa, los cuales deben ser asignados a los clientes más rentables para la compañía (Valenzuela y Castillo, 2007). De estos fundamentos se deriva el concepto de *Orientación al Cliente* (OC) que ya en el año 1990 Naver y Slater lo describen como una dimensión importante en la orientación al mercado, señalando que tiene como

objetivo satisfacer las necesidades de los clientes en base a la información que ellos y la competencia entregan (Cobo y Gonzalez, 2007).

**Tabla 1.2. La evolución del marketing.**



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, Deshpandé, Farley y Webster (1993) separan el concepto de OC respecto al de orientación al mercado y lo definen como: “(...) *un conjunto de creencias que dan preferencia al interés del cliente, sin excluir aquellos del resto de las personas presentes en el mercado como los propietarios, directivos y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo*”. Luego también Valenzuela, et al. (2006) expresaron la importancia del tiempo de vida de segmentos de clientes, estableciendo que es fundamental satisfacer las necesidades de los segmentos más rentables.

## **2. Perspectivas del Valor para el Cliente**

Existen diferentes definiciones del valor para el cliente, Zeithaml (1988) fue uno de los primeros en definir el concepto, estableciendo el valor percibido como la percepción del consumidor con respecto al intercambio de lo que recibe y da a la compañía. Del mismo modo, Kotler (1999) señala que “*es la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre*”.

Por otro lado, Valenzuela (2007) define el valor recibido como “*el valor que actualmente experimenta el cliente través de interacciones específicas con el producto*” y el valor deseado como “*el total de bondades de los atributos del producto, y las consecuencias resultantes, tanto positivas como negativas, monetarias y no monetarias, que el cliente quiere y espera que ocurra*”.

En base a esto, se ha demostrado que muchas veces existen diferencias entre el valor percibido y recibido por los clientes y entre el valor recibido y deseado por ellos (Flint y Woodruff, 2001), por lo que es fundamental para las compañías entender el valor para el cliente, puesto que permite satisfacer de mejor manera sus necesidades y generar mayor rentabilización en los segmentos o perfiles más cruciales (Valenzuela, 2010).

Por el lado de la empresa, las acciones estratégicas que realiza la organización con los clientes pueden afectar el valor que estos reciben y entregan, afectando a su vez la interrelación presente y futura. Por consiguiente, es importante determinar las acciones que permitan aumentar la duración de la relación con los consumidores más importantes. Esto se ha definido como el *Customer Lifetime Value* (Gupta y Lehmann, 2003; Rust, Ambler y Carpenter; Kumar y Srivastava, 2004) que es el valor actual de los beneficios que pueden entregar los clientes en el futuro.

En síntesis, la visión de orientación al cliente pone al consumidor como centro de la organización, estableciendo que ésta debe buscar satisfacer todas las dimensiones que dan valor a los clientes, ya que son ellos los que aportan los beneficios a la compañía.

A partir de lo señalado anteriormente, la Orientación al Valor del Cliente es un concepto que ha evolucionado hasta el punto poder ser explicado en base a un constructo o grupo de factores que lo determinan. Es un paradigma que puede

estar presente de varias maneras al interior de las empresas, por lo que puede ser relevante comprender distintas nociones del concepto y la forma en que puede definir el comportamiento de la compañía.

**Tabla 1.3: Definiciones de Orientación al Cliente**

Autor	Definición
Narver y Slater (1990)	Afecta todas las actividades que permiten recoger información sobre los compradores y competidores, de forma que la empresa consiga continuamente la satisfacción de sus clientes, comparándose con la competencia y la tecnología a su disposición para satisfacer las necesidades de los compradores.
Deshpandé, <i>et al.</i> (1993)	Conjunto de creencias que dan preferencia al interés del cliente, sin excluir aquellos del resto de las personas presentes en el mercado como los propietarios, directivos y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo.
Frank y Park (2006)	Se asocia con el deseo de mantener una relación a largo plazo con el cliente, practicando el concepto de marketing, motivación intrínseca, la capacidad de empatía, y la voluntad de asumir riesgos (por ejemplo, apostando por inciertos resultados a largo plazo en lugar de mantener un enfoque de corto plazo en ventas).
Valenzuela, <i>et al.</i> , (2006)	Todas las actividades que permiten incrementar el valor del tiempo de vida de los clientes actuales y potenciales más rentables a través de la creación de valor capaz de satisfacer sus necesidades.
Jobber y Lancaster (2009)	Se caracteriza por la retención de los clientes con alto potencial y los clientes rentables, establecer una relación de largo plazo con los clientes, la creación de bases de datos de clientes y uso de las tecnologías de información y comunicación, el mayor

	involucramiento de los vendedores en áreas de marketing y ventas y el rol de los vendedores como consultores que trabajan con el cliente y que tienen la capacidad de identificar y satisfacer sus necesidades.
Carbonell (2009)	Procesos que buscan aportar verdadero valor a sus clientes en base a sólidas y rentables relaciones en el tiempo. Se debe lograr que los clientes estén en el centro de la organización para conseguir su satisfacción y el conocimiento de su comportamiento y necesidades consiguiendo así ventajas competitivas que propicien el incremento de la cuota de mercado y la rentabilidad del negocio.

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Determinantes de la Orientación al Valor del Cliente

Respecto de los determinantes de la Orientación al Valor del Cliente diversos autores han planteado que este constructo se compone del valor de la experiencia del cliente y de su relación con la compañía (Kumar, Venkatesan y Reinartz, 2008), además de la información estratégica que recibe la empresa de sus clientes, la cual debe ser usada para clasificarlos y atribuirles diferentes niveles de valor dependiendo de la rentabilidad que da cada uno a la empresa (Valenzuela, Alarcón y Nuñez, 2009; Valenzuela y Torres, 2008).

En este sentido, no se atribuye rentabilidad sólo a los clientes que generan altos ingresos, sino que también a los clientes que además pueden atraer más usuarios, son duraderos, pueden adquirir más y mejores productos, recomiendan a la compañía, etc. Es por esto que se establece una relación de valor entre la empresa y los consumidores, ya que se busca satisfacer a los clientes más importantes o rentables a través de las dimensiones o características que los

clientes más valoran para generar relaciones en el largo plazo, y lograr mayor valor para la compañía (Valenzuela, 2005). En consecuencia, las empresas deben comprender cabalmente el concepto de valor para el cliente, la evaluación de la interrelación con el cliente y el valor del cliente para la compañía (Valenzuela, 2007).

Para poder identificar la presencia de la OC al interior de la empresa o dentro del discurso de algún empresario, es necesario en primera instancia comprender no solo el significado del concepto, sino que además las distintas esferas que abarca y las dimensiones que involucra. En este sentido, tanto Valenzuela (2007) como Nuñez, *et al.*, (2011) proponen un acercamiento a la medición de este concepto, por lo que esta investigación basará su método de medición en estos trabajos anteriores. Las diferentes extensiones de la OC hablan de las distintas maneras que tiene la empresa para relacionarse con sus consumidores y la presencia de éstos determinantes son los que permiten identificar el grado de Orientación al cliente que tiene la compañía (Nuñez, *et al.*, 2011).

Los autores antes mencionados estudiaron el concepto a través de distintas variables y constructos, los que sirvieron como referencia para la definición de los determinantes de la Orientación al Cliente. Fueron identificadas 10 distintas dimensiones que determinan la OC por parte de la empresa, cada una importante en sí misma y que abarcan tópicos que van desde el servicio de post-venta, hasta la evaluación de los clientes más rentables, pasando por la comunicación con el cliente y el análisis de la información recopilada de los consumidores, entre otros.

Estas dimensiones pueden ser agrupadas en dos grandes grupos de acuerdo a las características intrínsecas de cada una de ellas: 1) Caracterización y conocimiento del cliente y 2) Políticas internas de la empresa. Dentro de la primera categoría se encuentran la *Recopilación de información de clientes*, el *Análisis de la información del cliente*, el *Conocimiento de las necesidades del cliente*, el *Conocimiento del nivel de satisfacción del cliente* y por último la *Evaluación de*



*clientes más rentables.* Por otro lado, el otro grupo abarca las dimensiones de *Servicio post-venta*, la *Comunicación con el cliente*, la *Retroalimentación del cliente*, la *Cultura orientada al Valor del Cliente* y la *Búsqueda de relación a largo plazo*.

El siguiente cuadro resume y describe los determinantes más importantes de la Orientación al Valor del Cliente y las distintas dimensiones que puede adquirir:

**Tabla 1.4: Determinantes de la Orientación al Valor del Cliente**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Referencia</b>
<i>Servicio post-venta</i>	La empresa posee un servicio de post-venta para atender a sus clientes luego de que se llevó a cabo la transacción.	Santos, <i>et al.</i> , (2002).
<i>Comunicación con el cliente</i>	La empresa mantiene abierto al menos un canal de comunicación con sus clientes; habla con ellos de manera periódica. Evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación.	Basado en Santos, <i>et al.</i> , (2002) y Kohlil, <i>et al.</i> , (1993).
<i>Retroalimentación del cliente</i>	La empresa permite que sus clientes hagan sugerencias respecto a los productos y/o servicios entregados. Existe un espacio para escuchar las inquietudes del cliente e incorporarlas a los productos o servicios entregados.	Basado en Nuñez, <i>et al.</i> , (2011).
<i>Recopilación de</i>	La empresa incorpora y actualiza la	Basado en

<i>información de clientes</i>	información de los clientes de manera periódica, utilizando los canales de contacto (correo, correo electrónico, página web, teléfono, persona a persona). Posee una base de datos con información de los clientes.	Walker (2001) y Reinartz, Krafft y Hoyer (2004).
<i>Análisis de la información del cliente</i>	La empresa analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias. Cuenta con tecnología o softwares para gestionar la cartera de clientes.	Basado en Reinartz, <i>et al.</i> , (2004) y Valenzuela (2007).
<i>Conocimiento de las necesidades del cliente</i>	La empresa analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles de la organización con relación a lo que el cliente valora (sus necesidades y preferencias). Analiza de manera sistemática los productos, servicios o atributos más valorados por los clientes, pudiendo identificar los distintos gustos que ellos poseen.	Basado en Narver y Slater (1990).
<i>Conocimiento del nivel de satisfacción del cliente</i>	La empresa mide de forma sistemática el grado de satisfacción del cliente. Cuenta con sistemas o métodos para medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los productos o servicios entregados.	Basado en Narver y Slater (1990).
<i>Evaluación de clientes más rentables</i>	La empresa de forma sistemática analiza quiénes son sus clientes más rentables y que aportan mayor valor al negocio de la compañía. Evalúa los distintos tipos de	Basado en Valenzuela (2007) y Reinartz, <i>et al.</i> ,

	clientes y la importancia relativa que tiene cada uno de ellos de acuerdo a su rentabilidad o potencial de rentabilidad.	(2004).
<i>Cultura orientada al valor del cliente</i>	La empresa se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y la rentabilidad de sus clientes esté disponible para todos los departamentos. La empresa alcanza sus propios objetivos cuando los clientes logran los suyos. Busca coordinar departamentos para conseguir satisfacer las necesidades de sus clientes.	Basado en Valenzuela (2007) y Kohlil, <i>et al.</i> , (1993).
<i>Búsqueda de relación a largo plazo</i>	La empresa se preocupa de generar relaciones de largo plazo con los clientes. Evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación o desarrollo de productos para asegurar el nivel de calidad que sus clientes desean. Las decisiones tomadas se centran primordialmente en la relación de mediano y largo plazo con los clientes.	Basado en Valenzuela (2005) y Kohlil, <i>et al.</i> , (1993).

Fuente: Elaboración Propia

El entendimiento a cabalidad de estas dimensiones no solo es requisito para determinar el grado de OC que tenga la compañía, sino que además representa un requerimiento básico para el establecimiento de vínculos de valor entre la empresa y los consumidores, capaces de mantenerse en el tiempo y representar relaciones rentables para la empresa en el largo plazo (Valenzuela, 2005).

#### **4. Alcance de la Orientación al Valor del Cliente**

Varias investigaciones han demostrado que el grado de orientación al cliente tiene efectos considerables en distintas áreas de las empresas (Saxe y Weitz, 1982; Michaels y Day, 1985; Donavan, Brown y Mowen, 2004).

Una de las primeras áreas en que se empezó a aplicar este concepto fue en ventas a través de la investigación de Saxe y Weitz (1982), quienes describían las ventas orientadas al consumidor como todas las actividades de la firma que están dirigidas hacia el desarrollo de la satisfacción del cliente y el beneficio mutuo, estableciendo relaciones de largo plazo con el mercado. Adicionalmente, señalaron que el vendedor debe ser capaz de preguntarse cómo resolver de mejor manera los problemas de los consumidores, lo que deja entrever una filosofía que busca la satisfacción de los clientes como algo primordial. A partir de estas premisas crearon una medición que les permitía examinar el impacto de las políticas de las empresas en el comportamiento de ventas a través del tiempo, demostrando su utilidad.

También en esta área, a través de una base de datos longitudinal, se demostró que la orientación al cliente tiene un efecto positivo significativo en el rendimiento de las ventas directas en el largo plazo y no así en el nivel de rendimiento inicial (Jaramillo y Grisaffe, 2009), lo que confirma los principios establecidos anteriormente por distintos autores (Saxe y Weitz, 1982; Kumar, *et al*, (2008) sobre la orientación al cliente, quienes señalaban el efecto positivo de ésta en las ventas y lealtad de clientes en el largo plazo. Esta investigación también se alinea con otras anteriores (Frank y Park, 2006) que indican que el efecto de la orientación al cliente no es significativo en las ventas en un periodo inicial, lo que termina por definir que la orientación al valor del cliente es más efectiva y tiene mayores repercusiones en el largo plazo que en el corto plazo (Frank y Park, 2006).

En el área de producción, un ejemplo a considerar es el caso de Jiménez-Zarco y Torrent-Sellens, quienes pusieron énfasis en cómo se lograba una mayor innovación en el desarrollo de nuevos productos, a partir de la orientación proactiva hacia el cliente y el efecto que tenían la cooperación y las tecnologías de información y comunicación como principales elementos estratégicos en esta orientación (2009). Sabiendo la importancia de la innovación de los productos como fuente de crecimiento empresarial y competitividad, lograron demostrar que la orientación al cliente es considerada como un factor clave para la innovación de productos, generando mejores resultados en el desempeño de la empresa y la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Por último, en el área estratégica se tiene el caso de Valenzuela y Torres, que demostraron que existe una relación positiva entre las decisiones estratégicas de marketing basadas en la orientación al cliente y los objetivos estratégicos de la empresa. Esto lo hacen tomando en consideración los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida, la optimización de costos de adquisición de un futuro cliente rentable, aumentos en la tasa de retención, etc (Valenzuela y Torres, 2008).

Tal como lo mencionaron Valenzuela y Torres el año 2008: *“Los líderes del mundo empresarial (...), han comenzado a enfocar la orientación al mercado y el marketing de relaciones con hincapié en el valor del cliente”*. Esto también ha ido afectando el comportamiento de los consumidores, quienes han ido cambiando sus necesidades y expectativas respecto a lo que deberían ofrecerle las empresas y a lo que representa un servicio de calidad superior (Blocker, Flint, Myers y Slater, 2011). A tal punto se ha desarrollado esta materia, que ya hay distinción entre OC reactiva y OC proactiva, siendo ésta última una fuente sobresaliente de creación de valor para la empresa, pudiendo satisfacer las nuevas necesidades y expectativas de los consumidores incluso antes de que se hagan explícitas (Blocker, et al., 2011).

Es la importancia de la OC en la actualidad, la que motiva un análisis más profundo de la relación de éste concepto con el mundo empresarial chileno, sus resultados y el efecto que tiene en la satisfacción de los consumidores.

Existen varias metodologías para abordar el concepto de Orientación al Cliente, evaluar su cercanía con el país e indagar su repercusión en el mundo de los negocios. Una de las maneras de estudiar éste impacto en el ámbito empresarial nacional, es a través de la metodología de *análisis de contenido* (AC), aplicada a las revistas de negocios más importantes en circulación en Chile. Investigar los distintos determinantes del éxito de las empresas chilenas o los emprendedores que se desenvuelven en el país puede ser de interés para empresarios o académicos, y es justamente en estas revistas de negocios, donde se les da más espacio a publicaciones relacionadas a proyectos exitosos, filosofías de gestión efectiva, casos de estudio, etc. Es por eso que realizar un AC al discurso del empresariado chileno, presente en las revistas de negocios, es un mecanismo para averiguar si está presente el concepto de Orientación al Cliente y si es efectivamente un factor de éxito relevante para las empresas nacionales.

El análisis de contenido es un procedimiento muy usado en las ciencias sociales y consta de una serie de tareas que tienen por objetivo la elaboración, procesamiento y análisis de datos relevantes, extraídos de textos, imágenes, de la televisión, archivos audiovisuales, etc (Piñuel, 2002). Particularmente, el presente estudio es de carácter exploratorio.

La metodología de análisis de contenido ha sido aplicada en diversas disciplinas a partir del estudio de revistas, diarios o publicaciones en periodos de tiempo acotados. El espectro de los tópicos que se han investigado es muy amplio y van desde conceptos, hasta imágenes, desde deportes (Devís-Devís, Jimeno, Villamón, Moreno y Valenciano, 2003) o entretenimiento, hasta política o negocios (Wakabayashi, 2010).

En Chile ya se han desarrollado investigaciones sobre el contenido publicitario en los periódicos con mayor inversión publicitaria (Martínez, 2011), en las revistas quincenales más leídas por las mujeres (Zamorano, 2012) y en revistas de noticias y actualidad (Cobos, Lavín y Hasbún, 2006).

En ámbito de los negocios, Borjas comprendió los avances del espíritu empresarial en el discurso de los trabajos presentados en distintos congresos empresariales latinoamericanos, estableciendo los elementos claves del corpus de los discursos sobre este tema (Borjas, 2009).

Particularmente, no existen estudios previos de la importancia de la OC en el discurso del empresariado chileno en las revistas de negocios especializadas, ni tampoco a nivel global, por lo que el propósito de esta investigación es dar a conocer la visión sobre este tema de manera exploratoria dando el primer paso para poder dilucidar la importancia de la orientación al cliente.

## V. Metodología

Para poder llevar a cabo esta investigación aplicada a los principales medios de comunicación escritos ligados al mundo empresarial chileno, se utilizó como referencia el ranking de lectoría de Noviembre del año 2011, efectuado por IPSOS<sup>1</sup>. Según este listado, las tres revistas de negocios más leídas son (en orden): *Revista Capital*, seguida por *Harvard Business Review* y finalmente *América Economía*. Ahora bien, *Harvard Business Review* dejó de publicar su edición en español en marzo del 2012, por lo que, sumado a que casi la totalidad de los artículos son escritos por autores extranjeros, se decidió no incluirla en ésta investigación porque no respondía correcta a los objetivos planteados inicialmente. Por lo que a la investigación se incorporará el análisis de la revista *Capital*, que tiene publicación quincenal y la revista *América Economía*, de publicación mensual. Para poder determinar el universo total de publicaciones, fue necesario también definir el rango temporal, el cual, dado lo relativamente nuevo del concepto de Orientación al Cliente en el contexto chileno y el carácter coyuntural de ésta investigación, se fijó en un periodo de cinco años, que va desde octubre del año 2007, hasta octubre del 2012.

Definido el rango de la investigación, se llegó entonces a un universo de 181 revistas en total. El siguiente paso es calcular el tamaño idóneo de la muestra, por lo que se recurrió a la siguiente fórmula planteada por Torres y Paz (2008) para determinar tamaños muestrales en investigaciones:

---

<sup>1</sup> Fuente: Estudios IPSOS, Noviembre 2011. Estudio llevado a cabo a hombres y mujeres de estrato económico medio alto y alto, de un rango de edad de los 25 a los 65 años, Profesionales, ejecutivos (as), empresarios (as), docentes y estudiantes universitarios.



En donde:

$n$  = Tamaño muestral

$N$  = Tamaño total o tamaño de la población

$Z$  = Nivel de confianza del estudio, estadístico  $Z$  (distribución normal)

$P$  = Probabilidad de éxito (En caso de ser desconocida, se asume 0,5)

$Q$  = Probabilidad de fracaso (En caso de ser desconocida, se asume 0,5)

$D$  = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Por lo que dado un tamaño total de 181, con un nivel de confianza del 90%, el que representa un valor de tabla de 1,645, y asumiendo varianza máxima (probabilidad de éxito y fracaso iguales a 0,5), la ecuación nos queda de la siguiente manera:

---

Finalmente se tiene un tamaño muestral de 100,5, lo que se traduce en 101 revistas que deberán ser analizadas de manera íntegra, página por página en búsqueda de contenido relacionado con la orientación al cliente. Ahora bien, para determinar exactamente cuáles serían los volúmenes a investigar, se procedió a enumerar con un código y con la ayuda del programa Excel, las 181 revistas ordenadas cronológicamente, luego a través de funciones con el mismo programa, se seleccionaron aleatoriamente 101 de esas revistas. Con esto, quedaron asignados cada uno de los volúmenes para analizar, a través de un muestreo aleatorio simple (Torres y Paz, 2008). El siguiente cuadro resumen ilustra el número de volúmenes que se le designó de manera definitiva a cada revista y el porcentaje que representa respecto al total de la muestra que fue analizada.

**Tabla 2.1: Número de ejemplares para la muestra**

<b>Revista</b>	<b>Número de ejemplares</b>	<b>Porcentaje</b>
América Economía	35	34,65%
Capital	66	65,35%

Fuente: Elaboración propia

Ya hecho esto, se elaboró un libro de códigos<sup>2</sup>, que cumple una función de guía a la hora de analizar las revistas y es a través de esta pauta, que se extraen los datos específicos de cada una de las publicaciones. Una vez definidos cada uno de los números a leer, las revistas se analizaron página por página, en busca de artículos o publicaciones vinculadas al concepto de Orientación al Cliente o que se enmarquen en el contexto de las dimensiones de la OC definidas en el marco teórico. De encontrarse alguno, se procede con su análisis más profundo, usando el libro de códigos como guía, para así extraer la información y características fundamentales de la publicación. La idea de este libro de códigos, es poder caracterizar los posibles discursos vinculados al concepto de Orientación al Cliente, que cada artículo leído pueda ser compilado en alguna categoría o estrato o en varios de ellos, abarcando así todo el abanico de distintas perspectivas o dimensiones de la OC, y de la importancia de los artículos para con este concepto.

Finalmente, una vez repetido este proceso para cada una de las 101 revistas, entonces se procede a efectuar un análisis profundo de los resultados, para posteriormente sacar conclusiones y dar recomendaciones, de acuerdo a los objetivos planteados por éste trabajo de investigación.

---

<sup>2</sup> Para mayor detalle, se puede ver el libro de códigos completo en el Anexo

## VI. Resultados

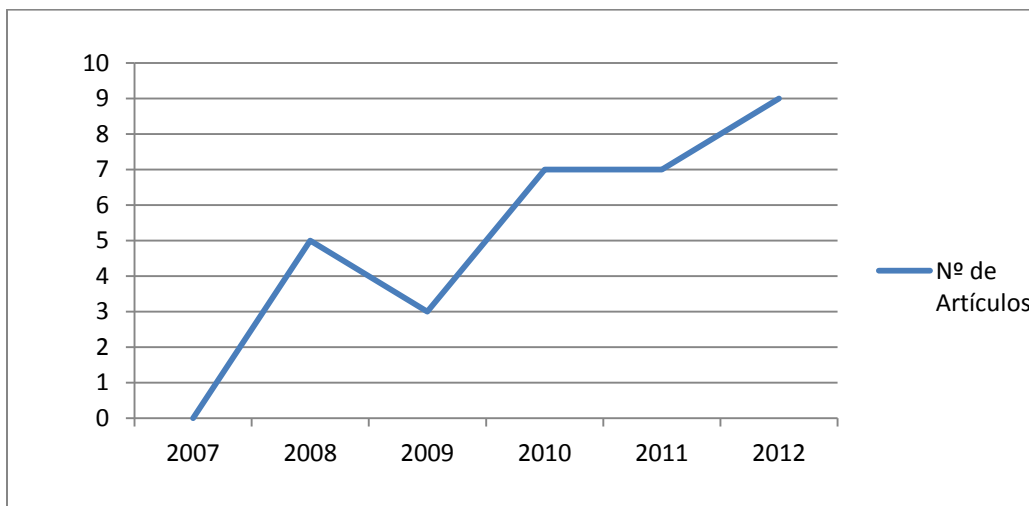
### 1. Resultados Descriptivos

#### a) Frecuencia de Artículos por Año

En relación a la frecuencia de artículos que hacen alusión al concepto de Orientación al Valor del Cliente por parte del empresariado chileno en el periodo investigado, se concluye que existe un aumento en el número de artículos a medida que pasa el tiempo. Esto puede deberse al aumento en el conocimiento y la importancia de los elementos que constituyen el concepto de OC para los empresarios chilenos en los últimos años.

Del total de artículos, 0 fueron encontrados en revistas publicadas en el año 2007, 5 en el año 2008, 3 en el año 2009, 7 en el año 2010, 7 en el año 2011 y 9 en el año 2012.

**Gráfico 1: Frecuencia Anual de Artículos del Periodo Investigado**



#### b) Resultados Descriptivos por Revista

Del total de revistas analizadas, un 78,22% no presentan artículos que hagan alguna referencia directa o indirecta respecto a la Orientación al Valor del

Cliente. Luego el 15,84% de las revistas analizadas presenta un solo artículo, el 3,96% presenta dos artículos y finalmente solo existe un 0,99% de revistas que presentan tres y cuatro artículos, respectivamente.

Estos resultados reflejan la poca cantidad de artículos que expresan de alguna manera el concepto de Orientación al Valor el Cliente, hecho que se ilustra de manera más clara en la siguiente tabla (ver tabla 1).

**Tabla 1: Cantidad de Revistas con Artículos**

		N° de Revistas	
		Frecuencia	Porcentaje
N° de Artículos por Revista	0	79	78,22%
	1	16	15,84%
	2	4	3,96%
	3	1	0,99%
	4	1	0,99%
Total		<b>101</b>	<b>100,00%</b>

Tomando en cuenta la cantidad de artículos por revista, el 80,65% provienen de la revista *Capital* y el 19,35% de la revista *América Economía*, lo que marca una clara diferencia entre las revistas y el contenido que se desea mostrar en cada una de ellas (ver tabla 2).

**Tabla 2: Cantidad de Artículos Vinculados a la OC por Revistas**

		Frecuencia	Porcentaje
Revistas	América Economía	6	19,35%
	Capital	25	80,65%
	Total	<b>31</b>	<b>100,00%</b>

Ahora bien, esta diferencia no solo se debe al mayor número de revistas *Capital* analizadas pertenecientes a la muestra, sino que también por el mayor número de artículos por revista que presenta (se encontraron 0,38 artículos por revista *Capital* y solo 0,18 artículos por revista *América Economía*).

El análisis entregó varios datos de índole descriptiva acerca de los artículos como de los autores de estos artículos. A continuación se describen los resultados de todos los artículos que hacían alusión a la Orientación al Cliente, ya sea directa o indirectamente, (ver tabla 3).

**Tabla 3: Resultados Descriptivos de la Muestra**

		<b>Validación Muestra</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>	24	77,42%
	<b>Femenino</b>	7	22,58%
<b>Tamaño</b>	<b>Entre media y una página</b>	9	29,03%
	<b>Entre una página y media y dos páginas</b>	1	3,23%
	<b>Entre una y una página y media</b>	2	6,45%
	<b>Más de dos páginas</b>	13	41,94%
	<b>Menos de media página</b>	6	19,35%
<b>Ocupación Autor</b>	<b>Académico</b>	1	3,23%
	<b>Empresario</b>	21	67,74%
	<b>Otra</b>	9	29,03%
<b>Portada</b>	<b>Aparece en Portada</b>	9	29,03%
	<b>No aparece en portada</b>	22	70,97%
<b>Área Relacionada</b>	<b>Administración</b>	1	3,23%
	<b>Finanzas</b>	2	6,45%
	<b>Marketing</b>	23	74,19%
	<b>Recursos Humanos</b>	1	3,23%
	<b>Sistemas de información</b>	2	6,45%
	<b>Ventas</b>	2	6,45%
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Hay una diferencia marcada respecto al género de los autores, ya que el 77% de ellos son hombres y solo el 23% son mujeres. Esto se puede explicar por la predominancia del género masculino en el mundo de los negocios, pero esta tendencia esta cada día siendo revertida debido al aumento de la participación femenina en altos cargos empresariales, que es posible observarlo con el aumento de la aparición de mujeres en la portada. Ahora bien, las mujeres no solo son portada de estas revistas, sino que numerosos son los reportajes que las toman

como referente empresarial. Pese a esto, su participación sigue siendo menor en comparación a la aparición de los hombres.

La ocupación de los autores de los artículos estaba compuesta en su mayoría por empresarios, con el 68% del total, solo el 3% de los autores eran académicos y el 29% restante tenía otra ocupación que salía de estas dos categorías (por ejemplo: periodistas, abogados, médicos, etc.). Esta predominancia se da principalmente porque los artículos en los que se mencionaba la OC, incorporaban entrevistas y opiniones de empresarios exitosos y eran ellos los que hacían algún tipo de alusión al concepto y los efectos en los resultados empresariales de la adopción de esta filosofía.

El tamaño de los artículos fue codificado en cinco distintas categorías, donde ordenadas de menor a mayor longitud son: “Menos de media página”, “Entre media y una página”, “Entre una y una página y media”, “Entre una página y media y dos páginas” y “Más de dos páginas”. El 42% de los artículos que hacían referencia a la OVC tenían una extensión de más de dos páginas. El tamaño que le sigue en frecuencia es el que comprende artículos entre media y una página con un 29%, mientras que a continuación siguen los artículos pequeños de menos de media página, con un 19%. Finalmente están las categorías de entre una y una página y media con un 7% y luego con un 3% la que comprende artículos entre una página y media y dos páginas.

La predominancia de artículos con mayor extensión podría deberse a la especificidad del concepto de Orientación al Cliente y cómo es tratado cuando se elaboran notas más largas que pueden alcanzar un mayor grado de profundidad.

Respecto al área con que se relacionaron los artículos vinculados a la OC, se tiene que en el 74% de los casos se relacionan con el área de Marketing, seguido por un 7% tanto en el área de Finanzas como en el de Sistemas de Información. El área de Ventas está ligada solo al 6% de los artículos y finalmente

la de Recursos Humanos y Administración con un 3% cada una. Esta predominancia tan marcada del Marketing por sobre las otras áreas no provoca mayor sorpresa, básicamente porque el concepto de OC se deriva directamente del marketing pero posee aplicaciones en toda las áreas empresariales o administrativas, por esta razón podría explicarse que en primera instancia se vincule el concepto a su aplicación en el área del marketing y no a otra área de la compañía.

Un indicador que permite ver la importancia dada a los artículos que hablaron de la Orientación al Cliente, era la aparición en la portada de las revistas. En el 71% de los casos, los artículos no tenían presencia en portada, lo que podría ser un indicador de la importancia relativa que se le da a este tipo de artículos, ya que solo el 29% del total de ellos tiene un espacio en la portada de la revista.

## 2. Resultados vinculados a la Orientación al Valor del Cliente

El análisis de los artículos también sirvió para extraer información específica respecto de las distintas dimensiones de la Orientación al Cliente detalladas en el marco teórico de la presente investigación. A continuación se muestran los resultados descriptivos.

**Tabla 4: Cantidad de Comentarios por Dimensión**

	Hace Alusión	
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Servicio post-venta</b>	3	3%
<b>Comunicación con el cliente</b>	13	13%
<b>Retroalimentación con el cliente</b>	13	13%
<b>Recopilación de Información</b>	14	14%
<b>Análisis de Información</b>	10	10%
<b>Conocimiento de las necesidades del cliente</b>	24	24%
<b>Conocimiento del nivel de satisfacción de cliente</b>	7	7%
<b>Evaluación de clientes más rentables</b>	0	0%
<b>Cultura orientada al valor del cliente</b>	8	8%
<b>Búsqueda de relaciones en largo plazo</b>	8	8%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Es importante señalar que los artículos analizados generalmente tienen más de una referencia o comentario sobre distintas dimensiones del concepto de Orientación al Valor del Cliente (por ejemplo un artículo puede hablar sobre relación en el largo plazo y servicio post-venta), por lo que la cantidad de referencias es mayor al número de artículos.

Tomando en cuenta todas las referencias extraídas de la muestra, que alcanzan un número igual a 100, un 24% hacen referencia a la importancia del conocimiento de las necesidades del cliente.

En segundo lugar aparecen los comentarios de los autores sobre la recopilación de información del cliente con un 14%, que se refiere a la importancia de recopilar constantemente información a partir de los canales de comunicación con los clientes.

En tercer lugar tenemos un 13% de menciones para la comunicación con el cliente y la retroalimentación con el cliente. Luego tenemos una menor cantidad de menciones para análisis de información (10%), cultura orientada al valor del cliente (8%), búsqueda de relaciones en el largo plazo (8%), conocimiento del nivel de satisfacción del cliente (7%) y servicio post-venta (3%).

Por último es importante mencionar que la dimensión de evaluación de clientes más rentables no fue mencionada por ningún autor en ninguno de los artículos analizados.

Los resultados muestran la importancia que tiene la dimensión Conocimiento de las Necesidades del Cliente, la cual además está presente en el 77% de los artículos encontrados. Esto puede deberse a que esta dimensión es menos específica que las demás y refleja algo que es compartido por la mayoría de los empresarios.



Es interesante lo que sucede con la dimensión Evaluación de Clientes más Rentables, puesto que no aparece ninguna mención y es uno de los elementos que claramente definen el concepto de Orientación al Valor del Cliente por la importancia del valor que da a la empresa la rentabilidad de sus clientes.

### **3. Análisis del Contenido de los Artículos**

Con el fin de abordar la investigación desde otra perspectiva, se procedió además a analizar la aparición de cada una de las distintas dimensiones de la Orientación al Cliente en los artículos, bajo un prisma más cualitativo, para de esta manera caracterizar el discurso (vinculado a la OC) del empresariado en estas revistas especializadas. En general, cuando los autores hacen mención a algunas de las dimensiones de la OC, lo hacen al hablar de distintas “claves” del éxito de sus emprendimientos o negocios ya establecidos. Como ya se dijo con anterioridad, en general estas revistas toman como referente a personalidades renombradas de la economía, política o los negocios y cuando se hace mención a la Orientación al Valor del Cliente, es porque se intenta dilucidar o dar a conocer en profundidad los motivos del éxito en los positivos resultados empresariales. Vale la pena mencionar que los autores en ninguna oportunidad hablaron directamente de la Orientación al valor del Cliente, de hecho éste término no fue usado por ninguno de ellos y toda referencia se hace de manera indirecta. Ahora bien, independiente de lo anterior, esto no quiere decir que no haya sido abordado en al menos alguna de sus dimensiones o que la importancia de estas dimensiones en la empresa no hayan sido consideradas.

El discurso de los artículos en general fue cambiando a medida que se iba avanzando cronológicamente, probablemente por los mismos cambios de paradigmas que suceden en el ámbito empresarial. Cuando se habla de ámbito empresarial, no se hace referencia exclusivamente a empresas privadas dedicadas a la comercialización de productos, sino que también a empresas públicas, industrias de servicios, manufacturera, transporte, etc. A modo de dejar en evidencia la importancia del valor del cliente y su concepción por parte de los

empresarios en distintas áreas, este es un ejemplo de la empresa de transportes Metro, al hablar de la importancia de la satisfacción de los clientes:

*“Cuando se pone al usuario al centro, cambia el eje y se entiende el servicio de transporte no sólo como un sistema, sino como una experiencia de viaje que comienza antes siquiera de ingresar a la estación de trenes” (Gonzalo Castillo de empresa Procorp, revista América Economía, número 78, página 76, Octubre, 2012).*

En general, la mayoría de los datos recopilados se extrajeron de artículos que hablaban de este modo, donde si bien no hay una alusión directa al concepto de Orientación al Cliente, se puede observar una tendencia y un sentido que va en la misma línea de este concepto.

Otra directriz que fue moldeando poco a poco el discurso del empresariado y que quedaba en evidencia en las revistas, fue el hecho de tener que encontrarse con un consumidor cada vez más informado, exigente y conocedor de sus derechos, todo esto gracias al desarrollo de las plataformas de internet, las redes sociales o el Sernac financiero recientemente creado. Es este fenómeno el que muchas veces presiona para que se tenga que conocer más a los consumidores y se busque con mayor ahínco la satisfacción de sus necesidades. El uso de tecnologías por parte de las empresas para este fin es cada vez más común, ya que se están dando cuenta de que para satisfacer a un cliente tecnologizado, los sistemas de información son una herramienta muy útil. Este discurso fue recurrente, por lo que a continuación se exponen algunos ejemplos para entender la postura del empresariado.

*“Muchas empresas están invirtiendo en CRM (Customer Relationship Management), en sistemas que permiten tipificar las quejas y crear un árbol de decisión” (Juan Enrique Neire, académico de la escuela de negocios IEDE de la*

Universidad Andrés Bello, revista América Economía, número 69-70, página 24,  
Enero-Febrero 2012)

*“El cambio cultural necesario para masificar la billetera electrónica implica también un nuevo modelo de negocios en la banca y en telecomunicaciones, que deberá enfocarse en el desarrollo de nuevas estrategias para captar y fidelizar clientes, para satisfacer a un consumidor digitalizado y empoderado”* (Alejandro Espinosa, socio KPMG Chile, revista América Economía, número 69-70, página 45, Enero-Febrero 2012).

*“El Banco de Chile trabaja con un software sobre la base de CRM. Esta plataforma busca alinear a toda la organización y sus procesos en función del cliente* (Juan Enrique Neire, académico de la escuela de negocios IEDE de la Universidad Andrés Bello, revista América Economía, número 69-70, página 24, Enero-Febrero 2012)”.

Varios de los artículos analizados, se enmarcan en reportajes o informes especiales de las revistas, donde se profundizan en temas relacionados al marketing o a la caracterización de los consumidores, por ejemplo el especial de “El nuevo consumidor decodificado” o el de “mejores empresas en calidad de servicio”, ambos de la revista Capital.

Otra distinción que quedó puesta en evidencia tras el análisis de los artículos es la postura que se tiene a la hora de lidiar con un enfoque centrado en los clientes. Una de estas posturas tiene que ver con percibir la atención en el cliente como algo propio y central para el éxito de la empresa, mientras que la otra postura, que tiene mayor predominancia, considera este foco en el cliente como una herramienta, parte de un instrumental necesario para alcanzar los objetivos de la compañía. Se pueden ver a continuación distintos ejemplos de ambas posturas.

*“En Ripley Chile, al igual que en Ripley Corp, lo que buscamos es la formación de un equipo ganador, que enfrente con entusiasmo los desafíos y con un claro foco hacia el cliente. Para ello estamos capacitando mucho a nuestra gente, simplificando, mejorando nuestros procesos internos y también estamos atentos a reclutar talentos que puedan agregar valor en forma significativa a la organización”* (Andrés Roccatagliata, gerente general Ripley, revista Capital número 231, pp. 32-36, del 27 de Junio al 10 de Julio, 2008).

*“Lo principal es que nunca hay que renunciar a los fundamentos en que se basa el sector, volviendo a lo básico. Vale decir, siempre hay que centrar el foco en el cliente, estableciendo relaciones de largo plazo con ellos”* (Oscar Von Chrismar, gerente general Banco Santander, revista Capital, número 259, página 47, del 21 de Agosto al 3 de Septiembre, 2009).

*“No perder nunca el foco en los clientes es y ha sido la clave para crear valor, ya que son quienes nos debemos y estar sintonizados con sus necesidades es fundamental”* (Juan Benavides, gerente general de Falabella, revista Capital, número 265, página 82, del 7 al 19 de Mayo, 2010).

*“Todo se basa en una buena comunicación: los auxiliares de las farmacias y los químicos escuchan las necesidades de los clientes, para hacerlas llegar a la empresa Sinitel (Servicio de atención telefónica gratuita), también cada correo o llamado que nos llega, se recibe en la gerencia general y se deriva a las áreas respectivas, dándole un seguimiento cercano”* (Hugo Silva, gerente general farmacias del Dr. Simi, revista Capital número 332, página 82, del 14 de Agosto al 27 de Septiembre, 2012).

*“Uno de los aspectos claves en la gestión de la calidad de servicio es estar permanentemente conectado con los clientes, para entender los cambios de tendencia de los distintos segmentos de mercado y así ajustar la red, los productos y servicios y los modelos de atención y gestión operacional a sus*

*necesidades”* (José Luis Poch, gerente de marketing de Entel, revista Capital número 332, página 81, del 14 de Agosto al 27 de Septiembre, 2012).

*“Cuando tengamos detallada la base de datos de nuestros tres millones de clientes, cuando sepamos con exactitud cómo operan y cuál es su comportamiento de pago, probablemente seamos nosotros los que les prestemos plata. Esa es la lógica que hay detrás”* (Gerardo Cood, gerente general Gasco S.A., revista Capital, número 260, página 60, del 4 al 16 de Septiembre, 2009).

Finalmente, luego del análisis de resultados, es claro que el concepto de Orientación al Valor del Cliente está recién en una etapa de introducción en el discurso del empresariado y personajes influyentes del mundo de los negocios puesto que por un lado, aparecen pocas menciones y artículos sobre este concepto en las revistas de negocios y por otro, las menciones preferentemente tratan el concepto de manera indirecta y no como estrategia para el logro de objetivos.

## **VII. Conclusiones**

### **1. Análisis de Resultados Descriptivos**

De acuerdo a lo planteado al inicio de este trabajo de investigación, el objetivo general de esta tesis consiste en analizar los elementos que caracterizan el corpus de los discursos vinculados al concepto de Orientación al Cliente del empresariado chileno, lo cual se llevó a cabo de la metodología de Análisis de Contenido. Ahora bien, lo primero que llama la atención de los resultados que arrojó la lectura de revistas, es la escasa cantidad de artículos, reportajes, entrevistas o columnas relacionadas al concepto de Orientación al Cliente.

De las 101 revistas que fueron analizadas en la investigación, solamente 22 de ellas poseían alguna alusión a la OC, lo que significa que el 78,22% de las revistas no hacía mención a este concepto, ya sea directa o indirectamente. Existen dos factores principales que explican este fenómeno: lo nuevo que es este concepto para el empresariado chileno y el enfoque que adquieren las revistas especializadas en negocios más leídas que circulan a nivel nacional.

El primero de estos factores se puede observar con detalle en los resultados descriptivos de esta investigación, en la parte que indica la frecuencia de artículos por año. Lo que se deja en evidencia en esa sección, es la manera en que ha evolucionado la presencia del concepto de Orientación al Cliente en las revistas y cómo desde el 2007 en adelante, adquiere una tendencia clara que apunta a una mayor aparición de la OC en el discurso del empresariado. Según las lecturas, también es posible afirmar que en los últimos 3 años ha habido una mayor preponderancia de la importancia del cliente al interior de las empresas y en particular de los elementos que moldean el concepto de Orientación al Cliente. Lo anterior va de la mano con la evolución de los paradigmas de marketing y en general el cambio de mentalidad de los empresarios en esta materia (Kohlil y Jaworski, 1993). Si el tema sigue evolucionando como lo ha estado haciendo, es

de esperarse que en los próximos años el concepto de Orientación al Cliente se use cada vez más y el número de artículos que hacen alusión a la OC también sufra un aumento.

El otro factor que influye en el reducido número de artículos con alusiones a la OC, tiene que ver con las líneas editoriales y temáticas que tratan las revistas Capital y América Economía. Para el caso de la revista América Economía, al tratarse de una revista con una perspectiva más global, son muchos los artículos que son escritos por autores no chilenos, que tratan temáticas a nivel latinoamericano, por lo que escapa a los criterios de la investigación respecto a llevar a cabo un análisis a nivel nacional. Por otro lado, la revista tenía un enfoque mucho más centrado en la macroeconomía y las finanzas, lo que se tradujo en un bajo número de artículos relacionados al área de marketing u otra donde pudiese estar presente la Orientación al Cliente. Por otro lado, la revista Capital si bien contempla en su mayoría temas de índole nacional, escritos por autores chilenos, la temática de sus artículos está enfocada en temas financieros, temas macroeconómicos o también en política. De vez en cuando también la revista lanza reportajes especiales, los que contemplan rankings (de bancos, universidades, financieros, etc.) o profundización de temas particulares (retail, nuevas tendencias, etc.), o también pequeñas notas vinculadas a emprendimiento, lo que hace a revista Capital mucho más variada respecto a los temas tratados. Vale la pena mencionar que en estas secciones de reportajes en profundidad, se encuentran varios artículos que hacen alusión al concepto de OC y es una de las razones por la que revista Capital tiene muchos más artículos de OC respecto a la revista América Economía. Ahora bien, la manera de llevar a cabo los temas, para ambos medios, posiblemente esté condicionada por los intereses de sus lectores objetivo, a quienes les preocupan las finanzas, los índices económicos o la política. Adicionalmente, gran parte de los reportajes o notas vinculadas a empresas o industrias, se relacionan con el mercado de commodities como el cobre, celulosa o frutas, por lo que serán variables como el precio internacional o la eficiencia operacional, aquellas que predominen en las revistas. Todo lo

anterior, se traduce finalmente en un bajo número de alusiones a la Orientación al Cliente, concepto que está poco presente en las revistas especializadas en negocios.

La falta de artículos relacionados a la Orientación al Valor del Cliente puede dar ciertas luces acerca del paradigma de marketing predominante en el empresariado chileno y la forma que tiene de administrar las empresas y relacionarse con sus clientes. La gran importancia que se les da a los resultados y a los índices económicos por sobre los consumidores y su protagonismo en el negocio de la empresa, habla de una relación con un enfoque más transaccional en comparación a una con enfoque relacional, con perspectivas a largo plazo (Vázquez y Trespalacios, 1998). Si bien esta no es necesariamente la regla general de la situación actual de todas las empresas en Chile, es lo que efectivamente muestran las revistas a través de las entrevistas, columnas, artículos y en definitiva, mediante su línea editorial.

## **2. Análisis de los Resultados vinculados a la Orientación al Valor del Cliente**

Esta parte de la investigación tuvo como propósito entender qué dimensiones o atributos del concepto de Orientación al Valor del Cliente eran los más mencionados o valorados en las distintas revistas analizadas por los distintos empresarios o personajes ligados a los negocios en Chile.

Del total de menciones, un 24% hace referencia al Conocimiento de las necesidades del cliente, un 14% hace referencia a la Recopilación de Información, un 13% a la Comunicación con el cliente y un 13% a la Retroalimentación con el cliente. Luego, varias dimensiones tienen pocas menciones y por último, la dimensión Evaluación de clientes más rentables no tiene ninguna mención.

De estos resultados se puede desprender que:



- La dimensión más mencionada por los empresarios es el “conocimiento de las necesidades del cliente”, esto no causa mayor sorpresa puesto que todas las otras dimensiones del concepto de Orientación al Valor del Cliente son más específicas en relación a las tareas que deben realizarse con el cliente y el conocimiento de las necesidades del cliente puede ser un fin en sí mismo para una empresa. Este es puede significar un acercamiento básico por parte de la empresa para empezar a conocer a sus consumidores y comenzar a rentabilizarlos.

Por otro lado, esta dimensión es la más antigua de todas las dimensiones propuestas del constructo del concepto Orientación al Valor del Cliente, ya que incluso antes de 1990 se comenzaba a definir la importancia del foco de las empresas en las necesidades de los consumidores a través de la creación de nuevas líneas de productos y productos innovadores (Hayes y Wheelwright, 1984). Esto se traduce que con el paso del tiempo, lo empresarios y administradores se hayan visto expuestos a estas ideas, lo que los hace más capaces de interiorizar el concepto y aplicarlo en sus respectivas áreas.

Posteriormente, varios autores (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Hamel y Prahalad, 1994) lo destacan como elemento primordial en la definición del concepto de Orientación al Mercado, por lo que este atributo ha sido permanentemente parte de la evolución del marketing, ya que se explica desde la Orientación al Mercado hasta la Orientación al Valor del Cliente.

- Es interesante que no haya ninguna mención sobre la Evaluación de los clientes más rentables en las revistas analizadas, puesto que este atributo es uno de los elementos más relevantes y diferenciadores del concepto de Orientación al Valor al Cliente. Esta dimensión tiene que ver con la relación que genera la empresa con sus clientes a lo largo del ciclo de vida (Customer Lifetime Value), los cuales desarrollan rentabilidad a través del valor actual y futuro que le otorgan a la compañía. La rentabilidad varía

según el tipo de cliente o segmento, por lo que es necesario extender en el mayor tiempo posible la relación con los más atractivos. Esto también tiene relación con que los costos asociados a la retención de clientes antiguos son mucho menores respecto a los costos vinculados a captar nuevos consumidores (Bhattacharya, 1998; Ramusson, 1999). El resultado puede deberse a que esta dimensión es una de las más nuevas que caracterizan el concepto de Orientación al Valor del Cliente, por lo que es probable que no esté muy presente en la mente del empresariado chileno, lo que implica que sea aún más difícil llevarlo a la práctica.

- La Retroalimentación con el cliente, la Recopilación de información y la Comunicación con el cliente son dimensiones cada vez más potentes para los empresarios y tienen que ver con la importancia de entender y conocer las preferencias, sugerencias y gustos de los distintos segmentos de clientes, estableciendo diálogos permanentes con ellos. Por consiguiente, los empresarios buscan trabajar conjuntamente con los clientes, haciéndolos partícipes de los distintos procesos de creación de valor a través del conocimiento e información que estos entregan a la empresa.

Lo anterior refleja cierta tendencia a un enfoque relacional por parte de algunas empresas, el cual es necesario para atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables (Kotler, 2008).

### **3. Conclusiones del Análisis Cualitativo**

Luego de estudiar los datos con una mirada de carácter cualitativo, se hace posible llevar a cabo cierta caracterización respecto al discurso vinculado a la Orientación al Cliente por parte del empresariado chileno. En primer lugar, el hecho de que no se hable directamente del concepto de Orientación al Valor del Cliente en ninguna oportunidad, representa un antecedente importante respecto a la noción que tienen los empresarios del tema y posiblemente la manera que

tienen de aplicarlo en sus empresas. Adicionalmente este antecedente da cabida para cuestionarse si efectivamente los referentes empresariales conocen este concepto y sus implicancias, o si lo que realmente sucede es que ellos manejan nociones de marketing y sus nuevos paradigmas, lo que se traduce en un discurso que va en la misma dirección a la que apunta la Orientación al Cliente. Ahora bien, independientemente del conocimiento puntual del concepto, lo real es que sí existen artículos donde la Orientación al Valor del Cliente es abordada en alguna de sus dimensiones, artículos que van aumentando en frecuencia a medida que pasa el tiempo, lo que se puede interpretar como una convergencia del discurso del empresariado chileno.

En un sentido similar, se pudo apreciar en el análisis de las revistas la manera en que por distintos motivos, como puede ser la presión de los consumidores o la fuerte competencia del mercado, las empresas están haciendo un mayor uso de la tecnología en sus procesos. Particularmente se habla de bases de datos tecnologizadas, sistemas de administración y gestión de clientes (CRM) y en general de medidas que tienen por objetivo el conocimiento en profundidad de los consumidores, con el fin no solo de responder a las inquietudes de los clientes, sino que además de trabajar de manera proactiva frente a sus futuras exigencias. Esto último en particular, está directamente relacionado con el sentido del concepto de Orientación al Cliente, donde el cliente pasa a ser una parte importante del negocio, además que se reconoce que es él quien muchas veces tiene el poder y podrá determinar el éxito o fracaso de la empresa (Kotler, 2008).

Luego, debe mencionarse la manera que tienen los empresarios de percibir el foco centrado en el cliente, el cual puede ser visto como solo una herramienta de la compañía para obtener mejores resultados o puede ser una filosofía, parte de una cultura organizacional enfocada en el cliente. La lectura de los artículos mostró como tendencia predominante la primera postura, lo que a su vez puede ser interpretado como un indicador del nivel de profundidad alcanzada por el

concepto de Orientación al Cliente y sus dimensiones. Esto puede significar que, como los nuevos paradigmas del marketing aún no se arraigan completamente en la mente del empresariado, un enfoque centrado en los clientes pasa a ser solo una herramienta para alcanzar el éxito en vez de ser un fin en sí mismo.

La ausencia de la Orientación al Cliente en el discurso del empresariado chileno, no solo puede significar que los administradores están aplicando paradigmas de marketing que van quedando obsoletos, sino que también representa una oportunidad para las empresas. Al ser un concepto que hasta ahora no ha sido empleado en todas las compañías, significa que es una potencial fuente de ventajas competitivas para la empresa (Santos, *et al.*, 2002), que puede sacarle mayor partido a los recursos que posee y a la cartera de clientes ya adquirida. La incorporación de una cultura orientada al Valor del Cliente puede significar un buen paso inicial para empresas que se encuentran estancadas y no saben cómo complacer a sus consumidores. Vale la pena recalcar que tener una cultura orientada en el Valor del Cliente no se queda en tener como premisa la idea de satisfacer al consumidor, sino que tiene que estar acompañada de acciones reales que vayan en dirección de establecer lazos con el cliente, de entenderlos, comunicarse con ellos, anticiparse a sus demandas y en general otorgarle una mejor experiencia cuando se relacione con los productos o servicios ofrecidos por la empresa (Valenzuela, *et al.*, 2006a).

## VIII. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

En esta investigación existieron algunas limitaciones que deben ser consideradas para futuros trabajos de investigación. La primera tiene que ver con que del total de revistas de negocios en circulación en Chile solo fueron analizadas las revistas *Capital* y *América Economía*, lo que redujo el abanico de fuentes de datos para la investigación. Si bien la elección de estas revistas se hizo seleccionando aquellas más leídas a nivel nacional según el ranking de lectoría realizado por IPSOS, para futuros estudios se recomienda utilizar más revistas con el fin de abarcar un abanico más amplio de publicaciones, ya que la inclusión de solo dos revistas tiene incorporado un sesgo. Sumado a esto, un mayor número de codificadores y examinadores darán mayor confiabilidad a la investigación, dada la subjetividad de varios tópicos que fueron analizados a lo largo del estudio, eliminando así aún más el sesgo ya presente.

El número de revistas corresponde a una muestra del total de publicaciones, por lo que existe un error muestral capaz de alterar hasta cierto punto los resultados de la investigación. Por motivos de tiempo y costos de oportunidad no fue posible aumentar la cantidad de números leídos, pero en futuros estudios, este tema debe tenerse en consideración para así disminuir aún más el error muestral que acompaña este análisis de revistas.

El carácter exploratorio de la investigación no permite visualizar relaciones de causa - efecto entre los distintos factores estudiados, artículos analizados y las prácticas empresariales. Por ejemplo, sería interesante investigar la correlación entre los dichos de un empresario que adopta una Orientación al Valor del Cliente y los resultados de su compañía. En futuras investigaciones, se podría entonces indagar en estas relaciones de causalidad que no se profundizaron en este trabajo.

Por otro lado, el rango temporal de la investigación es limitado, comprendiendo un periodo de solo 5 años. Si bien esto se explica por lo relativamente nuevo que es el concepto, con el fin de analizar qué tan antigua es la concepción de la Orientación al Cliente por parte del empresariado chileno y hasta qué punto se condice con las decisiones de marketing y administración a lo largo del tiempo, este rango temporal podría ser ampliado en futuros estudios.

No existen investigaciones anteriores a esta que lleven a cabo un Análisis de Contenido de la Orientación al Cliente, por lo que no es posible comparar los resultados obtenidos en este estudio con cualquier otro disponible en la literatura. Se espera entonces que, en el caso que se desee llevar a cabo investigaciones de este tipo, se utilice como referencia el presente estudio y se lleven a cabo comparaciones pertinentes que permitan ampliar el conocimiento del tema.

Este estudio contempló exclusivamente las opiniones y nociones de los que son considerados referentes empresariales (académicos, administradores exitosos, economistas, etc.), pero no incorporó la opinión y percepción de los clientes. Por lo que otra arista que podría ser investigada y que no se hizo en este trabajo, es la percepción de los consumidores respecto a qué tan utilizados son los principios de la Orientación al Cliente por parte del empresariado y las repercusiones que tienen en la concepción que tienen los consumidores respecto a los productos, servicios o las empresas.

Otra limitación que tuvo esta investigación, es que al analizarse solo revistas de negocios (medios impresos), se dejan de lado muchas otras plataformas informativas que podrían entregar datos valiosos para ser estudiados. Por lo que para futuras investigaciones, podría ser adecuado incorporar más medios para el estudio, como lo son los medios digitales, las redes sociales o incluso la televisión.

Un elemento que restringió también el universo de estudio de esta tesis, fue la localización, ya que contempló exclusivamente el discurso de chilenos o personas que trabajan en Chile. Por lo que, para obtener una visión más global, podría replicarse este tipo de estudio en otros países de la región o incluso en países más lejanos, para luego comparar resultados de acuerdo a cada localidad, siempre teniendo en cuenta por supuesto las distintas diferencias culturales, sociales, políticas y económicas de cada país.

## IX. Referencias

AMA (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Ed. American Marketing Association (AMA), Chicago.

AMA (1985). Board approves new marketing definitions, *American Marketing Association News*, 19-5.

AMA (2004): Marketing redefined. American Marketing Association. *Marketing News*, 17-18.

Bhattacharya, C.B. (1998). When customers are members: Customer retention in paid membership context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 31–44.

Blocker C., Flint D., Myers M., Slater S. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216-233.

Boone L. E., & Kurtz D. L. (2007). *Contemporary Marketing*. Harcourt College Publishers: Philadelphia.



- Borjas L. (2009). Un análisis de contenido de las publicaciones del congreso latinoamericano y del caribe sobre espíritu empresarial, *Estudios Gerenciales*. 25(112), 55-70.
- Carbonell A. (2009). Procedimiento GORCLI para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente, *Retos Turísticos*, 8(1), 13-17.
- Cobo, F., González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados amplios, *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 40(1), 543-568.
- Cobos, S., Lavín M.; Hasbún T. (2006). *Análisis de Contenido Publicitario de Revistas de Noticias y Actualidad Chilena*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, JR., F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- Devís-Devís, J., Jimeno L., Villamón, M., Moreno, A., Valenciano, J. (2003). Las revistas científico-técnicas españolas de las ciencias de la actividad física y el deporte: inventario y análisis de la calidad de contenido y difusión, *Revista especializada de Docencia Científica*, 26(2), 177-190.

Donavan, D. T., Brown T.J., Mowen J.C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction; Commitment, and Organizational Citizenship Behaviours, *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.

Flint, D. J., Woodruff, R. B. (2001). The initiators of changes in customers desired value, *Industrial Marketing Management*, 30, 321-337.

Frank, G., Park, J. (2006): Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 48, 693-702.

Gupta S., Lehmann., D.R. (2003). Customer as Assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9-14.

Hamel, R.H., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hayes R.H., Wheelwright S.C. (1984). *Restoring our Competitive edge: Competing through manufacturing*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Hogan, J., Lemon, K. y Rust, R. (2002). Customer equity management: Charting new directions for the future of marketing, *Journal of Service Research*, 5 (1), 4-12.

Hoyos R. (2008). Marketing: más de 100 años de Historia. Génesis y Evolución del concepto, *Lecturas Seleccionadas de Mercado*. 2(1), 10-22.

Jaramillo F., Grisaffe D. (2009). Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights From a Longitudinal Model in Direct Selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(2), 167-178.

Jiménez-Zarco I., Torrent-Sellens J. (2009). Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto. *Innovar*, 19(33), 55-76.

Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Foundations of Marketing*. The McGraw-Hill companies: Nueva York.

Jobber, D., Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management* (8a. ed.). Pearson.

Kohlil, A., Jaworski, B., Kumar, A. (1993a). Markor: A measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.

Kohlil, A., Jaworski, B. (1993b). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 53.

Kotler P. (1999). *Kotler on Marketing. How to create, win and dominate markets.*  
The Free Press: New York.

Kotler P. (2008). *Principios de Marketing.* Practice-Hall: Madrid.

Kotler, P., Cámara, D. Grande, I., Cruz, I. (2000). *Dirección de marketing.* Edición del Milenio, Practice Hall: Madrid.

Kumar, V., Lemon K., Parasuraman, A. (2006). Managing Customers for Value: And Overview and Research Agenda, *Journal of Service Search*, 9(2), 87-94.

Kumar, V., Venkatesan, R., Reinartz, W. (2008). Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign, *Journal of Marketing*, 72(3), 50-68.

Martínez C. (2011). *Análisis de la Publicidad post catástrofes: Caso del Terremoto en Chile (27F).* (Tesis inédita de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Michaels R.E., Day, R.L. (1985). Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers, *Journal of Marketing Research*, 22(4), 443-446.

- Nieto, A. (1998). Marketing de Ideas, *Revista Comunicacion y Sociedad*, 9(1), 11-46.
- Morgan, R., Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Muñoz, C. (2007). *Encuadres Noticiosos e inmigración: del análisis de los contenidos al estudio de los efectos mediáticos*. (Tesis Doctoral). Universidad de Salamanca, Salamanca, España.
- Murphy, B., P. Maguiness, C.H. Pescott, S. Wislang, J. Ma and R. Wang. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance, *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 1049-1059.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nuñez, D., Parra, M., Villegas, F. (2011). *Diseño de un Modelo como Herramienta para el proceso de Gestión de Ventas y Marketing*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Piñuel, J.L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido, *Estudio de Sociolingüística*, 3(1), 1-42.

- Ramusson E. (1999). Complaints can build relationships, *Sales and Marketing Management*, 151(9), 89–90.
- Reinares, P., Ponzoa, J. (2002). *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Editorial Financial Times.
- Reinartz, W., Krafft M., y Hoyer, W. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance, *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar V., Srivastava, R. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Marketing*, 68(4), 76-89.
- Santos, M.L., Vásquez, R., Álvarez, L.I. (2002). La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: Antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales, *Revista Asturiana de Economía*, 25, 215-244.
- Saxe, R., Weitz, B. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-51.

- Torres, R., Paz, K. (2008). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado, *Boletín de la facultad de ingeniería de la Universidad Rafael Landívar*, 2, 1-13.
- Uribe, R., Hidalgo, P., & Martínez, C. (2010). Como Cambiaron las Estrategias de Marketing de las Empresas en Chile tras el Terremoto”, *Revista Economía y Administración, Universidad de Chile*, 159, 12-19.
- Valenzuela, L. (2005). Filosofía empresarial y del marketing orientada en el valor del cliente, *Horizontes Empresariales*, 4(1), 17-30.
- Valenzuela, L. (2007). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Valenzuela, L. (2010). Marketing orientado al cliente y ética empresarial: efectos sobre el valor de la cartera, *Estudios de Administración*, 17(2), 1-24.
- Valenzuela L., Alarcón, O., y Nuñez K. (2009). Segmentación a través del valor del cliente. Caso aplicado a D&S S.A. *Horizontes Empresariales*, 8(1), 51-62.

Valenzuela, L., Castillo, E. (2007). El Cambio del Marketing en Dirección a una Nueva Era de Gestión Estratégica Centrada en el Cliente, *REA, Revista de Estudos de Administração*, 15, 97-108.

Valenzuela, L., García de Madariaga, J., Blasco, M. (2006a). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. *Theoria*, 15(2), 99-105.

Valenzuela, L., García de Madariaga, J., Blasco, M. (2006b). Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de Marketing. Revisión y Análisis, *Panorama Socioeconómico*, 25(34), 70-75.

Valenzuela, L., Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo, *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-84.

Vázquez, R., Trespalacios, J. (1998). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, Madrid: Editorial Civitas.

Wakabayashi, J. (2010). La investigación sobre el Marketing Relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008, *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*. 15(29), 119-130.



Zamorano, R. (2012). *Análisis de Contenido de la Publicidad Gráfica Femenina*.  
(Tesis de Pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means  
end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52(3), 2-  
22.

## X. Anexos

### Anexo 1: Libro de códigos

Tópico/Dimensión	Especificación	Ejemplo
Aparición en portada	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aparece en portada</li><li>- No aparece en portada</li></ul>	
Tamaño del artículo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Menos de media página</li><li>- Entre media y una página</li><li>- Entre una y una página y media</li><li>- Entre una página y media y dos páginas</li><li>- Más de dos páginas</li></ul>	
Sexo del autor	<ul style="list-style-type: none"><li>- Masculino</li><li>- Femenino</li></ul>	
Ocupación del autor	<ul style="list-style-type: none"><li>- Empresario</li><li>- Académico</li><li>- Persona influyente</li><li>- Otra</li></ul>	
Área con la que se relaciona la publicación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ventas</li><li>- Marketing</li><li>- Recursos Humanos</li><li>- Administración</li></ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzas</li> <li>- Ética empresarial</li> <li>- Responsabilidad social empresarial</li> <li>- Sistemas de información</li> <li>- Otra</li> </ul>	
Servicio post-venta*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace alusión a servicio de post-venta</li> <li>- No hace alusión a servicio de post-venta</li> </ul>	“Una de las cosas que más se persigue (por parte de los consumidores) es que el producto tenga un buen servicio de mantención y servicio posterior a su compra”.
Comunicación con el cliente*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace alusión a la comunicación con el cliente</li> <li>- No hace alusión a la comunicación con el cliente</li> </ul>	“Uno de los aspectos claves en la gestión de la calidad de servicio es estar permanentemente conectados con los clientes para entender los cambios de tendencias de los distintos segmentos de mercado.”
Retroalimentación del cliente*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace alusión a la retroalimentación del cliente</li> <li>- No hace alusión a la retroalimentación del cliente</li> </ul>	“...para eso la empresa desarrolla nuevos productos y servicios para mejorar la experiencia de compra. Un ejemplo es Llámenos, canal de comunicación con los clientes para que sus inquietudes y reclamos reciban respuestas prontas y satisfactorias.”
Recopilación de información de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace alusión a la recopilación de</li> </ul>	“Cuando tengamos detallada la base de datos de nuestros tres millones de

clientes*	<p>información de clientes</p> <p>- No hace alusión a la recopilación de información de clientes</p>	<p>clientes, cuando sepamos con exactitud cómo operan y cuál es su comportamiento de pago, probablemente seamos nosotros los que les prestemos plata. Esa es la lógica que hay detrás.”</p>
Análisis de la información del cliente*	<p>- Hace alusión al análisis de la información del cliente</p> <p>- No hace alusión al análisis de la información del cliente</p>	<p>A partir de los datos recogidos, con una metodología de campo basada en estos seguimientos (...), se priorizaron aquellos considerados más relevantes y se estableció una metodología colaborativa, en la que participaron los distintos estamentos de la compañía, para lograr responder a las demandas más importantes de los pasajeros.”</p>
Conocimiento de las necesidades del cliente*	<p>- Hace alusión al conocimiento de las necesidades del cliente</p> <p>- No hace alusión al conocimiento de las necesidades del cliente</p>	<p>“No perder nunca el foco en los clientes es y ha sido la clave para crear valor, ya que son quienes nos debemos y estar sintonizados con sus necesidades es fundamental.”</p>
Conocimiento del nivel de satisfacción del cliente*	<p>- Hace alusión al conocimiento del nivel de satisfacción del cliente</p> <p>- No hace alusión al conocimiento del</p>	<p>“Contamos con mediciones permanentes de la satisfacción, con cerca de 15000 entrevistas mensuales en las que los clientes opinan respecto de la atención que reciben y nos hacen recomendaciones de mejora.”</p>

	nivel de satisfacción del cliente	
Evaluación de clientes más rentables*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace alusión a la evaluación de clientes más rentables</li> <li>- No hace alusión a la evaluación de clientes más rentables</li> </ul>	**
Cultura orientada al valor del cliente*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace alusión a una cultura orientada al valor del cliente</li> <li>- No hace alusión a una cultura orientada al valor del cliente</li> </ul>	“Buscamos la formación de un equipo ganador, que enfrente los desafíos y con un claro foco en el cliente”.
Búsqueda de relación a largo plazo*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace alusión a la búsqueda de relaciones a largo plazo</li> <li>- No hace alusión a la búsqueda de relaciones a largo plazo</li> </ul>	“Lo principal es que nunca hay que renunciar a los fundamentos en que se basa el sector, volviendo a lo básico. Vale decir, siempre hay que centrar el foco en el cliente, estableciendo relaciones de largo plazo con ellos.”

\*\* No se encontró ninguna alusión a la evaluación de los clientes más rentables.

\* Significado de la dimensión se explica en detalle en la tabla 1.4

## Anexo 2.1: Resumen de Lectura de Revistas

Revista	Volumen	Artículos	Portada	Sexo	Ocupación autor	Área relacionada
América Economía	359					
América Economía	360					
América Economía	362					
América Economía	363					
América Economía	364					
América Economía	366					
América Economía	367					
América Economía	369					
América Economía	33					
América Economía	35					
América Economía	36					
América Economía	37					
América Economía	40					
América Economía	41					
América Economía	42					
América Economía	43					
América Economía	45					
América Economía	46					
América Economía	47	1	No	F	Otra	Marketing
América Economía	49					
América Economía	50	2	No	M	Empresario	Sistemas de información
América Economía	51					
América Economía	54					
América Economía	56					
América Economía	58					
América Economía	60					
América Economía	61	3	No	M	Empresario	Administración
América Economía	65					
América Economía	66					
América Economía	67					
América Economía	68					
América Economía	69	4	Si	M	Empresario	Marketing
América Economía	69	5	No	M	Empresario	Marketing
América Economía	71					
América Economía	74					
América Economía	78	6	No	F	Otra	Marketing
Capital	221					

Capital	224					
Capital	227					
Capital	228					
Capital	229					
Capital	231	7	No	M	Empresario	Marketing
Capital	231	8	No	F	Empresario	Marketing
Capital	234	9	Si	M	Empresario	Marketing
Capital	235					
Capital	237					
Capital	239					
Capital	241					
Capital	242	10	Si	M	Otra	Marketing
Capital	242	11	No	F	Otra	Marketing
Capital	243					
Capital	244					
Capital	247					
Capital	248					
Capital	249					
Capital	251					
Capital	253	12	No	M	Otra	Sistemas de información
Capital	255					
Capital	256					
Capital	257					
Capital	259	13	No	M	Empresario	Finanzas
Capital	260	14	No	M	Empresario	Marketing
Capital	261					
Capital	262					
Capital	263					
Capital	266					
Capital	270	15	Si	M	Otra	Marketing
Capital	271					
Capital	272					
Capital	274	16	No	M	Otra	Finanzas
Capital	274	17	No	M	Académico	Ventas
Capital	275	18	Si	M	Empresario	Marketing
Capital	276					
Capital	277					
Capital	278	19	No	M	Empresario	Marketing
Capital	285					
Capital	286					
Capital	288					

Capital	291					
Capital	292	20	No	M	Empresario	Marketing
Capital	293	21	No	M	Empresario	Marketing
Capital	294					
Capital	297					
Capital	298	22	Si	M	Empresario	Ventas
Capital	298	23	Si	M	Empresario	Marketing
Capital	298	24	Si	F	Otra	Marketing
Capital	304					
Capital	305					
Capital	306	25	Si	M	Empresario	Marketing
Capital	307					
Capital	309					
Capital	312					
Capital	313					
Capital	316					
Capital	317	26	No	M	Empresario	Marketing
Capital	318					
Capital	320					
Capital	321					
Capital	323					
Capital	324					
Capital	325	27	No	F	Otra	Recursos Humanos
Capital	326					
Capital	327					
Capital	330					
Capital	331					
Capital	332	28	No	M	Empresario	Marketing
Capital	332	29	No	M	Empresario	Marketing
Capital	332	30	No	F	Empresario	Marketing
Capital	332	31	No	M	Empresario	Marketing
Capital	334					



## Anexo 2.2: Resumen de Lectura de Revistas

Revista	Volumen	Servicio post-venta	Comunicación con cliente	Retroalimentación del cliente	Recopilación de información	Análisis de información
América Economía	359					
América Economía	360					
América Economía	362					
América Economía	363					
América Economía	364					
América Economía	366					
América Economía	367					
América Economía	369					
América Economía	33					
América Economía	35					
América Economía	36					
América Economía	37					
América Economía	40					
América Economía	41					
América Economía	42					
América Economía	43					
América Economía	45					
América Economía	46					
América Economía	47	No	No	No	Si	Si
América Economía	49					
América Economía	50	No	No	No	Si	No
América Economía	51					

América Economía	54					
América Economía	56					
América Economía	58					
América Economía	60					
América Economía	61	No	Si	Si	No	No
América Economía	65					
América Economía	66					
América Economía	67					
América Economía	68					
América Economía	69	No	Si	Si	Si	Si
América Economía	69	No	No	Si	No	No
América Economía	71					
América Economía	74					
América Economía	78	No	No	No	Si	Si
Capital	221					
Capital	224					
Capital	227					
Capital	228					
Capital	229					
Capital	231	No	Si	Si	Si	No
Capital	231	No	No	No	No	No
Capital	234	No	Si	No	No	No
Capital	235					
Capital	237					
Capital	239					
Capital	241					
Capital	242	Si	Si	Si	Si	No
Capital	242	No	No	No	Si	No

Capital	243					
Capital	244					
Capital	247					
Capital	248					
Capital	249					
Capital	251					
Capital	253	No	Si	Si	Si	No
Capital	255					
Capital	256					
Capital	257					
Capital	259	No	No	No	No	No
Capital	260	No	No	No	Si	Si
Capital	261					
Capital	262					
Capital	263					
Capital	266					
Capital	270	Si	Si	Si	Si	Si
Capital	271					
Capital	272					
Capital	274	No	No	No	Si	Si
Capital	274	Si	No	No	No	No
Capital	275	No	No	No	No	No
Capital	276					
Capital	277					
Capital	278	No	No	Si	No	No
Capital	285					
Capital	286					
Capital	288					

Capital	291					
Capital	292	No	No	No	No	No
Capital	293	No	Si	No	No	No
Capital	294					
Capital	297					
Capital	298	No	No	No	No	No
Capital	298	No	No	No	No	No
Capital	298	No	Si	No	Si	Si
Capital	304					
Capital	305					
Capital	306	No	Si	No	No	No
Capital	307					
Capital	309					
Capital	312					
Capital	313					
Capital	316					
Capital	317	No	No	Si	No	Si
Capital	318					
Capital	320					
Capital	321					
Capital	323					
Capital	324					
Capital	325	No	No	No	No	No
Capital	326					
Capital	327					
Capital	330					
Capital	331					
Capital	332	No	No	No	Si	Si

Capital	332	No	Si	Si	No	No
Capital	332	No	Si	Si	No	No
Capital	332	No	No	Si	Si	Si
Capital	334					

### Anexo 2.3: Resumen de Lectura de Revistas

Revista	Volumen	Conocimiento de las necesidades	Conocimiento de la satisfacción	Evaluación de rentabilidad	Cultura	Relación a largo plazo
América Economía	359					
América Economía	360					
América Economía	362					
América Economía	363					
América Economía	364					
América Economía	366					
América Economía	367					
América Economía	369					
América Economía	33					
América Economía	35					
América Economía	36					
América Economía	37					
América Economía	40					
América Economía	41					
América Economía	42					
América Economía	43					

América Economía	45					
América Economía	46					
América Economía	47	Si	No	No	No	No
América Economía	49					
América Economía	50	Si	No	No	No	Si
América Economía	51					
América Economía	54					
América Economía	56					
América Economía	58					
América Economía	60					
América Economía	61	Si	Si	No	No	No
América Economía	65					
América Economía	66					
América Economía	67					
América Economía	68					
América Economía	69	Si	Si	No	Si	Si
América Economía	69	Si	Si	No	No	Si
América Economía	71					
América Economía	74					
América Economía	78	Si	Si	No	No	No
Capital	221					
Capital	224					
Capital	227					
Capital	228					
Capital	229					
Capital	231	Si	No	No	Si	No
Capital	231	Si	No	No	No	No
Capital	234	Si	No	No	No	No

Capital	235					
Capital	237					
Capital	239					
Capital	241					
Capital	242	Si	Si	No	Si	Si
Capital	242	Si	Si	No	Si	No
Capital	243					
Capital	244					
Capital	247					
Capital	248					
Capital	249					
Capital	251					
Capital	253	Si	No	No	No	No
Capital	255					
Capital	256					
Capital	257					
Capital	259	No	No	No	No	Si
Capital	260	Si	No	No	No	No
Capital	261					
Capital	262					
Capital	263					
Capital	266					
Capital	270	Si	No	No	Si	No
Capital	271					
Capital	272					
Capital	274	Si	No	No	No	Si
Capital	274	Si	No	No	No	No
Capital	275	Si	No	No	No	No

Capital	276					
Capital	277					
Capital	278	No	No	No	No	No
Capital	285					
Capital	286					
Capital	288					
Capital	291					
Capital	292	Si	No	No	Si	No
Capital	293	No	No	No	No	No
Capital	294					
Capital	297					
Capital	298	Si	No	No	No	Si
Capital	298	Si	No	No	No	No
Capital	298	No	No	No	No	Si
Capital	304					
Capital	305					
Capital	306	Si	No	No	No	No
Capital	307					
Capital	309					
Capital	312					
Capital	313					
Capital	316					
Capital	317	No	No	No	No	No
Capital	318					
Capital	320					
Capital	321					
Capital	323					
Capital	324					



Capital	325	No	No	No	Si	No
Capital	326					
Capital	327					
Capital	330					
Capital	331					
Capital	332	Si	No	No	No	No
Capital	332	Si	No	No	No	No
Capital	332	Si	No	No	Si	No
Capital	332	No	Si	No	No	No
Capital	334					