

Fórmulas de Éxito

# Reflexiones sobre la Orientación al Cliente en las empresas

Por D. Elisardo López. Socio. Marcom Deli  
[ElisardoLopez@marcomdeli.com](mailto:ElisardoLopez@marcomdeli.com)

# Marketing

### Situación de la Orientación al Cliente

Me dedico profesionalmente a mejorar la orientación al cliente de las empresas. Trabajo desde hace 5 años con propietarios y directivos interesados en generar y mantener dentro de sus organizaciones la cultura y los medios necesarios para que sus clientes disfruten de un servicio excelente. Es una profesión apasionante para mí y cargada de retos ya que no está exenta de importantes dificultades. Con este artículo pretendo compartir algunas de las reflexiones y conclusiones a las que he llegado durante este tiempo.

"Orientación al Cliente" es un concepto flotante en el ambiente, que se empieza a discutir, que nadie rechaza, que todo el mundo le ve sentido, pero que, paradójicamente, pocos aplican. Una reciente investigación realizada por Marcom Deli nos desvelaba el siguiente dato:

*El 80% de los clientes encuestados opinan que las empresas no toman iniciativas para sorprenderles.*

¿Qué quiere decir esto? El dato sugiere diversas interpretaciones, y una de ellas es que la gran mayoría de los clientes no perciben verdadero interés por parte del proveedor. Me parece un tema serio que no existan ganas de agradar, servir o vender algo al cliente.

Existe insatisfacción en los niveles de atención y servicio al cliente, y justifico, por tanto, que hay que preocuparse por la orientación al cliente de las empresas. Pero, ¿era necesario pensar en ello también hace 50 años o es algo que ha nacido en estos tiempos? Cuando la supervivencia y el disponer de los medios mínimos y básicos para vivir eran la

prioridad, las empresas se centraban en producir y hacer llegar los productos al mercado. La necesidad de atender de manera exquisita al cliente es una actividad incipiente en las economías desarrolladas, donde la población ya no piensa en la subsistencia sino que tiene su mirada clavada en intereses más elevados. Esto, no solamente impone nuevas exigencias al servicio, sino que también se nota en la oferta de productos. Antes, ibas a la panadería a comprar "pan". Hoy, puedes pasarte 10 minutos "alucinando" con la oferta de panes existente (pan ácimo, sin gluten, blanco, moreno, negro, con sésamo, de hogaza, de pueblo, integral, pseudointegral, de molde, chapata, baguette, sin sal, de molde blanco con fibras, de campo, sin corteza, barra, bollito, baguetinas, de ajo...). Casi no hace falta un asesor que nos ayude a identificar el tipo de pan que más nos conviene. Antes, el género se identificaba con un producto, y hoy hay tantos productos para un género que casi es difícil saber qué entendemos exactamente por "pan".

Vemos, por tanto, que hace unos años no había por qué preocuparse de la orientación al cliente de las empresas, ya que la situación de desabastecimiento y el nivel de vida más precario hacían que la felicidad del consumidor estuviera basada en poder comprar algo. Pero el entorno ha cambiado, y la "orientación al cliente" es una necesidad para poder competir en un mercado saturado de oferta como el actual.

Mi impresión sobre la situación actual es que la calidad general del servicio es pobre, ya que, cuando me he detenido a observar de manera más objetiva la realidad, son muy pocos los profesionales que hacen su trabajo con

verdadera vocación de atender de manera excelente al cliente. Creo que es un mal generalizado que obliga a la sociedad a aceptar forzosamente un servicio mediocre para poder satisfacer las demandas de consumo.

POR FAVOR, ¡NECESITO UN SERVICIO EXCELENTE!

### ¿Cómo se genera una percepción en el cliente?

Los clientes se generan una percepción al entrar en contacto con:

1. Los profesionales que le atienden (cómo son las personas)
2. Los procedimientos de la empresa (cómo funciona la empresa)
3. La imagen corporativa (logotipo, decoración, folletos, embalajes, etc.)
4. El Producto
5. El Precio

Por tanto, para poder decir que existe un estilo de dirección orientado a los clientes, los máximos mandatarios de la organización deben entender constantemente cómo estos factores están influyendo en las opiniones de los clientes.

Los procedimientos y la imagen corporativa son variables sobre las que es relativamente sencillo operar. Sobre todo, si la empresa dispone de dinero para ello. Producto y Precio son condiciones necesarias aunque no suficientes en un mercado tan homogéneo. Si no tienes producto y/o el precio no es apropiado, simplemente estás fuera. Además, algo que tienen en común estas variables es que son fácilmente imitables por la competencia.



¿Qué nos queda? La actitud de las personas. Es quizá de las pocas cosas que son difíciles de copiar. Encontramos por tanto, un área en la que merece la pena invertir para hacernos diferentes.

¿Por qué existe hoy insatisfacción en el servicio que se presta al cliente, si hay una oferta tan abrumadora, con precios competitivos y procedimientos tan desarrollados? Porque los profesionales no demuestran la suficiente actitud de servicio. De todas las variables que influyen, la más descuidada es ésta, la predisposición de los empleados. Ceo que "no hay procedimiento capaz de suplir una mala actitud".

¿Por qué ocurre esto? ¿De dónde nace la falta de interés por ofrecer un trato extraordinario al cliente? Hay múltiples razones, y una entre ellas muy importante: las empresas no demuestran estar orientadas al cliente porque sus dueños o directivos no lo están. Cuando a un directivo lo único que le importa es su puesto de trabajo, salvar su silla, se comporta como un empleado más, sin involucrarse en el negocio en su globalidad, sin querer asumir riesgos en dicha compañía. La necesidad de seguridad o el miedo a la incertidumbre no siempre juega a favor de los clientes.

Es ilustrativo lo que observamos en el mundo de la medicina. Los médicos de vocación se deben siempre a sus pacientes, en cualquier situación. Salvar vidas está por encima de si me llevo bien o mal con mi jefe, de si la empresa me paga según lo que valgo o no, o de si me promocionan o me quedo como estoy. Pero en otras profesiones no funciona así, los primeros en pagar las consecuencias del estado de humor del empleado es el cliente.

Hemos comentado que los gestores no siempre tienen al cliente en el centro de su trabajo. Si esto lo combinamos con las prioridades laborales de los empleados, entendemos mejor el origen del problema. ¿Qué quieren los empleados? Mi experiencia y el contraste con algunos estudios me llevan a concluir lo siguiente:

1. Seguridad
2. Buen sueldo
3. Equilibrio con vida personal
4. Desarrollo profesional

Con esta escala de prioridades es difícil encontrar personas que realmente quieran aprender y desarrollar una profesión. ¡Eso está en el 4º lugar! Es decir, antes de aportar algo, ya estamos exigiendo estabilidad, sueldo y que pueda salir pronto para ver a la novia. Yo lo veo de otra forma: la seguridad, el sueldo y el sacar tiempo para tu vida, son cosas por las que hay que trabajar duro para conseguirlas. En fin, que todo esto lo que quiere decir es que las personas generalmente reivindican sus derechos antes de poner primero algo encima de la mesa. Así es difícil servir adecuadamente a los clientes.

#### Actitudes profesionales básicas

Para ser un profesional ejemplar, hacen falta algunas actitudes. Aquí destaco dos en particular:

1. Aportar primero antes de exigir a los demás.
2. Dar más de lo que se espera de nosotros.

Para ilustrar este punto, paso a comentar los resultados de dos investigaciones que he realizado personalmente:

1. Aportar primero antes de exigir a los demás.

**El Ascensor.** El ascensor es un lugar reducido donde conviven personas desconocidas durante un breve espacio de tiempo. Cuando entro en los ascensores adopto dos posturas diferentes para comprobar las reacciones de las personas que se encuentran dentro:

- a) Paso al ascensor diciendo buenos días
- b) Paso al ascensor sin decir nada, con actitud de "a lo mío"

En el primer caso, cuando empiezo diciendo buenos días, en un 95% de las ocasiones, las personas que están dentro me reciben sonrientes y me devuelven un "hola, buenos días" complaciente y agradecido. Además de corresponder por educación, quizá me están reconociendo también que he tenido valor para romper el hielo y aliviar la tensión propia del momento.

En cambio, cuando no digo nada al entrar en el ascensor, en un 80% de los casos, nadie hace comentario alguno, y el viaje transcurre tenso e incómodo. Se rompen conversaciones, todo el mundo mira el techo, el suelo, la hora, los números de las plantas por la que vamos pasando. En vez de hacer un viaje a la planta baja, parece que estamos descendiendo al patíbulo donde tendrá lugar el final de nuestras horas.

Mi conclusión es la siguiente: puedo influir positivamente en el comportamiento de los demás cuando pongo algo de mi parte. Además, te conviertes en el líder del ascensor con sólo haber dicho buenos días, es decir, habiendo hecho la parte que te toca. Ahora la pregunta es la siguiente:

¿Dónde quiero estar? ¿Entre los que empiezan poniendo de su parte o entre los que esperan y se hacen de rogar?

2. Dar más de lo que se espera de nosotros.

**Las Propinas.** Otra investigación la estoy llevando a cabo en el mundo de las Propinas, esto es, el sobreprecio que habitualmente desembolsamos cuando recibimos determinado tipo de servicios. Así, la propina es una revisión al alza del precio hecha por el propio cliente. Este trayecto en taxi o esta cerveza, no cuesta 6 euros, vale más dinero, tome 7 euros. Mi comportamiento habitual era dar siempre propinas por defecto. Más que un gesto de gratitud por el servicio, se había convertido en una rutina basada en "lo que se supone que debo hacer", casi una norma de educación, no vinculada a la calidad real del servicio recibido. Para poder investigar con objetividad, eliminé esta presunción de dar las propinas por defecto y cambié hacia un paradigma basado en pagar propinas sólo cuando recibo un servicio excelente. Mi sorpresa ha sido bastante desagradable ya que doy propina solamente en un 80% de los casos. Y me siento triste por ello, porque me encantaría dar propinas a diestro y siniestro, pero no se la merecen. A los clientes nos encanta dar propinas porque significa que hemos disfrutado la compra, hemos recibido más valor del que esperábamos, nos ha parecido barato e intentamos reequilibrar la situación. Nos parece injusto que alguien nos trate de manera exquisita sin darle nada a cambio.

Así que si ofrecemos más de lo que se espera, el cliente ya se encarga de reequilibrar la situación, y con mucho gusto por su parte.

**¿Por qué los buenos profesionales son tan buenos?**

Afortunadamente hay profesionales excepcionales. La curiosidad me lleva a intentar entender por qué lo hacen. ¿Por qué hace usted bien su trabajo si la mayoría no es así? ¿Por qué se empeña en ir contracorriente?

Una de las claves me le ofreció un taxista: tomé un taxi para visitar a un cliente y, sorprendido por el nivel de atención que me estaba ofreciendo, le pregunté por qué me estaba tratando de manera tan exquisita, si, después de todo, no me iba a volver a ver, salvo que la casualidad lo permitiera. Me explicó que la imagen del taxi estaba un poco deteriorada y que es una forma de contribuir a que los clientes tengan una percepción más positiva del mundo del taxi. No me quedé conforme con la explicación, no me parecía un argumento suficientemente contundente y sólido para explicar su actitud tan solícita hacia el servicio. Así que le volví a preguntar por qué, en el fondo, me estaba dando ese buen trato. Conseguí arrancar de sus labios el verdadero motivo de la actitud positiva hacia mí. Me respondió: "le intento dar un buen servicio porque no me da igual lo que usted piense de mí".

Aquí está una de las claves del servicio al cliente. **No nos puede dar igual lo que piensen de nosotros.** Así que, especialmente desde ese trayecto en taxi, cuando alguien no me trata adecuadamente como cliente, lo que pienso sobre todo es que le da igual lo que yo piense de él o ella, que soy poco importante. Es arriesgado menospreciar el valor que tiene cada persona con la que nos cruzamos, ya que nunca sabes quién es quién ni qué oportunidades te

estás negando al demostrarle a alguien que no te interesa.

**Dos premisas para orientar la empresa al cliente**

Todas las empresas deben supuestamente estar orientadas y centradas en el cliente. ¿A qué otra cosa se puede estar orientado? Los clientes son los que pagan las nóminas, los alquileres y las vacaciones. Hay dos premisas importantes que los directivos han de tener en cuenta si quieren desarrollar el nivel de Orientación al Cliente en su organización:

1. **El cambio debe producirse desde dentro.** Los consultores podemos crear chispas que alimenten la combustión, que provoquen reacciones, pero toda la energía que hay que utilizar está dentro de la organización.
2. **El cliente es el único juez** legitimado para enjuiciar el desempeño de la empresa. Si somos tan buenos como pensamos, el cliente seguirá comprando y nos recomendará a sus amigos y conocidos. Si eso no es así, simplemente nos queda mucho trabajo por hacer.

**Una teoría sobre la adaptación al cambio**

Para estar siempre centrado en la satisfacción del cliente es necesario ajustar continuamente el rumbo de la organización. Es como los barcos: la estela recta que dibujan sobre el mar, es la resultante de ajustar continuamente el rumbo. La marea, el viento, las olas, mueven a la nave y es necesario corregir constantemente las derivas. La empresa es conceptualmente similar: el mercado, los gustos de los clientes, sus

necesidades, cambian a una velocidad endiablada, y no hay otra alternativa para la organización que ajustar el rumbo.

Nuestra teoría se formula de la siguiente manera:

**Adaptación al Cliente = Autocrítica x Romper Inercias**

Explicamos las variables:

Autocrítica es la capacidad que tiene la organización y sus individuos para realizar críticas objetivas sobre el desempeño.

Romper Inercias es la capacidad para abandonar hábitos y adquirir otros nuevos.

Ambas variables se multiplican, ya que si una de ellas tiene valor "cero", el resultado es también nulo. Ser muy autocrítico sin pasar a la acción, tiene el mismo resultado que actuar sin autocrítica, esto es, "cero", no le damos al mercado lo que necesita, y si ocurre es porque hemos tenido mucha suerte. Pero si 100 empleados han de depender de la suerte que tenga un director que actúa sin pensar o piensa sin actuar, la situación laboral puede volverse difícilmente manejable dado el nivel de incertidumbre que se introduce en la organización. Los resultados empresariales siempre son imprevisibles incluso con planificaciones muy cuidadas, pero si no se toman en consideración estas dos variables a la vez, es seguro que los resultados serán pobres en todos los campos.

Cómo se trabaja la Autocrítica: para poder emitir juicios objetivos sobre lo que ocurre en la organización, trabajamos la autocrítica a dos niveles:

1. Favorecer las críticas hacia "la empresa"

2. Favorecer la autocrítica de cada individuo

La combinación de estas dos variables nos genera el siguiente cuadrante de posicionamiento:

Explicación del gráfico "Autocrítica": (Gráfico 1)

**Cafeteras:** son empresas en las que las críticas hacia la empresa se realizan con facilidad (en la máquina del café), pero con un nivel de autocrítica individual muy bajo.

**Acomodadas:** predomina una actitud pasiva, donde nadie se cuestiona nada.

**Intocables:** organizaciones donde no se permiten críticas hacia la empresa, y donde todo el peso de la responsabilidad cae en sus empleados.

**Vigía:** están atentas, hay transparencia y libertad para opinar. La información fluye y se toman decisiones fundamentadas y que se acogen bien por parte del personal.

Explicación del gráfico "Romper Inercias": (Gráfico 2)

**Lastre:** los directores promueven muchas iniciativas que no son secundadas ni aceptadas por los empleados.

**Ancladas:** nadie en la organización toma la iniciativa.

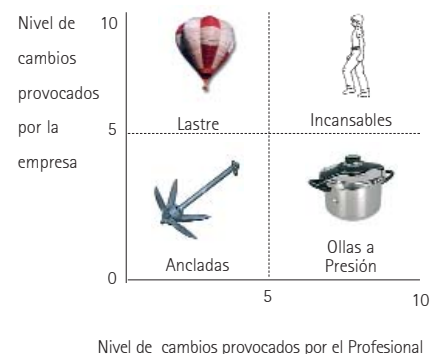
**Ollas a presión:** los empleados aportan sugerencias de cambio que no son respaldadas por la dirección.

Gráfico 1  
Modelo de Posicionamiento  
Autocrítica



Fuente: Marcom Deli

Gráfico 2  
Modelo de Posicionamiento  
Romper Inercias



Fuente: Marcom Deli

**Incansables:** organizaciones donde existe iniciativa a todos los niveles, flexibles y donde es sencillo cambiar el rumbo cuando las circunstancias lo exigen.

La utilidad de estos cuadrantes de posicionamiento está, no sólo en analizar la situación actual existente en una empresa o departamento concreto, sino que es necesario entender el pasado y la tendencia futura. Son fotogramas que hay que generar periódicamente, y ponerlos en conexión para ir entendiendo la película.

#### Recomendaciones y reflexiones finales

La orientación al cliente no debería ser algo que se publicitara como tal, sino que es una conclusión a la que tiene que llegar los propios clientes. Cuando un cliente siente que "han pensado en mí", "me han tenido en cuenta", "me gusta cómo me tratan aquí", es que la empresa está orientada hacia él, le está dando lo que necesita.

La orientación al Cliente es un concepto general que tiene que aterrizar y coger significado propio en cada lugar. Decir que una empresa debe estar orientada hacia el cliente es igual de general que decir el gobierno debe trabajar en beneficio del ciudadano. Es difícil estar en desacuerdo, pero es complejo llegar a un consenso sobre qué es "beneficioso" para los ciudadanos.

Es complicado explicar cambios a toda una organización. Y los directores han de buscar argumentos convincentes extraídos de fuentes creíbles. Me encuentro con dirigentes que toman decisiones importantes basándose exclusivamente en su intuición, haciendo enormes esfuerzos de especulación

intelectual. "Yo creo que", "tengo la sensación de que", "estoy convencido de que", son expresiones habituales que fundamentan la inversión en nuevos productos, en seminarios de formación, o en cambios de organización. Pero es más sencillo explicar un cambio cuando la intuición está respaldada por algunos datos objetivos. Un ejemplo: si sabemos que hay personas maleducadas en la empresa, que no atienden bien las llamadas de los clientes, que no se visten adecuadamente, es más inteligente dirigirnos a esas personas con un estudio en la mano que demuestre estas impresiones. Vamos a iniciar unos seminarios, un ciclo de charlas o unos cambios en los hábitos porque los clientes nos han dicho que aquí hay gente maleducada, que no atiende bien el teléfono o que no se visten de manera apropiada. Además, es una descarga para el director desplazar el centro de la toma de decisiones hacia el cliente. No hago las cosas por mi propio capricho, sino porque nos lo exigen los que pagan las facturas. La diferencia es enorme.

"No te vas a poner en forma viéndome entrenar a mí" les digo siempre a mis clientes. Las organizaciones que son obesas, lentas, pesadas, tienen que hacer ejercicio. Para trabajar actitudes y habilidades, hay que poner a la gente en forma, hay que entrenar. Bueno, se puede despedir a toda la plantilla y contratar a gente nueva, pero estoy convencido de que los problemas se repetirán de nuevo.

Cuando proponemos cambiar hábitos, los directores han de preguntarse en primer lugar ¿qué me toca cambiar a mí? En muchas ocasiones, los directivos exigen a la organización cambios que ellos mismos no están dispuestos a hacer. Eso resta credibilidad y fuerza a

sus mensajes porque están transmitiendo la idea de que no son responsables de la situación, sino que la culpa es de los empleados al 100%. Todos tienen algo que cambiar menos yo, y eso no es creíble.

Dos frases para pensar:

1. No puedes esperar resultados diferentes si sigues haciendo lo mismo.
2. Si quieres a alguien interesado, tienes que resultar interesante.

