



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Énfasis en Mercadeo Ejecutivo

Proyecto de Graduación

*El impacto de la voz del cliente en la toma de decisiones de
las empresas costarricenses*

Junio del 2007

Tutora: Ph.D. Lizette Brenes

Estudiante: Cristina Cubero Lazo

ÍNDICE

Contenido	Página
<i>Introducción</i>	3
<i>1. Administración de Relaciones con el Cliente: conceptos y claves de entendimiento</i>	7
<i>1.1 ARC como filosofía y cultura organizacional</i>	8
<i>1.2 Una estructura con vida propia</i>	9
<i>1.3 Habilidades básicas</i>	10
<i>2. La ARC en Costa Rica</i>	14
<i>2.1 Las unidades de captura: generando conocimiento sobre el cliente</i>	16
<i>2.2 Análisis e incorporación de la voz del cliente a la organización</i>	18
<i>3. Resultados del análisis de empresas líderes costarricenses</i>	19
<i>3.1 Análisis: “La captura de la voz del cliente”</i>	19
<i>3.2 Análisis: “Análisis e integración de la voz del cliente”</i>	21
<i>4. Situación actual vrs. situación ideal: acercamiento al modelo de la ARC futura.</i>	23
<i>5. Conclusiones</i>	25
<i>6. Recomendaciones</i>	27
<i>7. Bibliografía</i>	29

INTRODUCCIÓN

Nadie puede esperar un futuro promisorio si no entiende profundamente, los deseos y necesidades de sus clientes.

William Edwards Deming

Existe un claro postulado en el ambiente empresarial de los últimos años: la voz central de la estrategia es, en definitiva, la voz del cliente. Múltiples factores han confluído para presionar a la organización actual a volcar sus estrategias hacia un punto común, el cliente, el cual idealmente se visualiza como un ser “activo” y se transforma en un miembro más del cuerpo gerencial, que toma decisiones y que diseña productos y servicios.

Leñero (2003, pág.22) citando a Deming, define el papel clave del cliente “*La calidad no consiste en que los productos cumplan con determinadas especificaciones, sino que las que cumplen sean las más adecuadas al uso que dará el comprador*”. En esta misma línea, las tendencias actuales sugieren ampliar el ámbito de control del cliente, no darle poder únicamente en el diseño de productos, sino en todos los procesos de la empresa, en términos de Clegg (2000), el darle mayor control al cliente del proceso empresarial es un paso hacia el sentido de “propiedad”, “Después de todo, quien controla la empresa es quien la posee...el dar control al cliente ayuda a establecer el sentimiento: *Ésta es mi empresa*” (Clegg, 2000, págs. 154-155) , este sentimiento indudablemente genera la anhelada lealtad.

El cliente, en la nueva filosofía, deja de ser visto como “masivo” o sin rostro y se convierte en uno claramente identificado, al que se gestiona hasta lograr su lealtad y, por tanto, desde la perspectiva financiera se rentabiliza. Es desde esta óptica que han surgido los conceptos de “segment by one” y de “mass customization”¹, que brindan en definitiva una nueva forma de administrar la relación con el cliente.

¹ Estos conceptos se han difundido rápidamente en el mundo empresarial. Lo han expuesto entre otros autores Stan Davis y Joseph Pine, 1999. Se ha definido como “la suma de todos los clientes individuales” o la “personalización masiva”; básicamente consiste en adaptar la fabricación en serie de productos y servicios a las necesidades individuales de cada cliente.

Este postulado se revela cada vez con mayor claridad en las empresas costarricenses, inmersas en el mundo globalizado, pues han incursionado paulatinamente en la estrategia de la Administración de Relaciones con el Cliente (ARC), han iniciado sus procesos de diseño de plataformas de captura de la “voz del cliente” y se esfuerzan por trabajar más intensivamente y sistemáticamente las bases de datos ².

Superada la etapa de definición de estructuras de captura de la voz del cliente, que de manera cíclica alimentará el sistema, las organizaciones se enfocan en la razón de ser de esta estrategia, en alimentar sus procesos y estrategia con este insumo, considerarlo vital para trazar sus planes y, por tanto, convertir datos en conocimiento, la fuente final de innovación. En esta etapa podría encontrarse la mayoría de compañías locales, y se convierte en una motivación para los consumidores y un reto para las empresas el ver renacer procesos y organizaciones diseñadas bajo la “perspectiva cliente”, organizaciones que los mismos clientes ayudarán a diseñar.

Esa es la motivación del presente ensayo, conocer a fondo las estrategias de captura, análisis e incorporación de la voz del cliente de un grupo simbólico de empresas costarricense líderes del mercado. En definitiva, se busca determinar el grado de impacto de la voz del cliente en las decisiones de estas empresas, y qué tanto se puede afirmar que en estas organizaciones el cliente ha participado como socio activo en el rediseño de la empresa.

2 La autora del ensayo cuenta con más de 10 años de experiencia en consultoría relacionada con la administración de la relación con el cliente en Costa Rica, periodo en el cual ha monitoreado la evolución de las unidades de servicio al cliente en el país.

En el transcurso de la investigación se tiene acceso al documento ***Proyecto Cumbre 2006-2010***, del Banco Nacional de Costa Rica³, plan estratégico cuya una de las líneas primordiales de acción es precisamente la nueva visión del cliente. La frase siguiente, de su Gerente General, resume de manera impactante el centro del presente ensayo y genera una motivación adicional para emprender la investigación:

*El cliente no es solo la referencia básica para diseñar productos y servicios para vendérselos, sino que también los procesos de producción y logística, la política de recursos humanos, las políticas financieras y los sistemas de información deben estar orientados y diseñados para proporcionar una calidad exquisita a los clientes. Bajo este concepto el cliente debe dejar de ser el “objetivo al que venderle”, sino que el concepto del cliente debe trascender y extenderse a lo largo y ancho de todas las áreas y procesos de la organización...El cliente debe ser el motor de cambio del Banco, la referencia básica para diseñar todos sus procesos internos...(Hayden, *Proyecto Cumbre 2006*, pág.15). El subrayado es propio de la autora.*

En busca de identificar y analizar algunos de los conceptos teóricos en la realidad de las empresas costarricenses, se han identificado tres empresas líderes del mercado, de las cuales se recopilan sus gestiones en torno a la ARC, centrándose, como se detallará en los apartados subsiguientes, en tres grandes actividades: captura, análisis e incorporación de la voz del cliente.

Se seleccionaron como modelos las compañías Durman Esquivel, La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos y el Banco Nacional. Estas empresas de origen costarricense se seleccionan por su trayectoria y liderazgo. Todas son líderes en sus respectivos sectores y a nivel nacional, y se ubican en los primeros lugares de ranking generados por diversas revistas especializadas.

³ Se tramitaron los permisos correspondientes para hacer la referencia del documento y la anotación de la frase.

La revista *Mercados y Tendencias*, en su edición de mayo del 2007, ubica al Banco Nacional en el primer lugar en activo total, pasivos y depósitos en todo Centroamérica y como *lo califica* como líder en el país. De igual manera, el ranking vigente (2006) realizado por la revista empresarial *EKA*, “Las 500 DE EKA”, considerando el volumen de ingresos, sitúa al Banco Nacional en la posición número 6, a Dos Pinos en la número 9 y a Durman Esquivel en la posición número 19.

A la empresa Dos Pinos se le reconoce como “El pequeño gigante centroamericano”. A este pequeño gigante, en la edición de *EKA* citado previamente, se le ubica en la posición número 40 en la lista de principales exportadores del país, pues comercializa en al menos 10 países, entre los que se ubican Centroamérica, Estados Unidos y el Caribe. Adicionalmente, fue declarada en Costa Rica como la Empresa del Siglo 20.

Sin pretender generalizar los resultados que se obtienen de la investigación, se busca conocer la situación en empresas que por su posición en el mercado costarricense se conciben como aquellas que cuentan con las “mejores prácticas”, por lo que se denominarán “modelos”.

Los datos no serán identificados con las empresas fuente, se trabajarán de forma genérica, identificando patrones, que posiblemente sean comunes o referentes para otras empresas en el país.

1. ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE : CONCEPTOS Y

CLAVES DE ENTENDIMIENTO

La Administración de las Relaciones con el Cliente (ARC), concebida producto de la amalgama entre especialidades ingenieriles y administrativas, como el control de proceso y el mercadeo, y gestada en el seno de la “Época de la Calidad”, brinda un aporte medular para la organización actual.

La ARC descansa, como lo describe Brenes (2002, pág.252), en dos pilares: la gestión de clientes y la gestión de lealtad. Busca, en definitiva, situar al cliente en una posición central, implicando el “*identificarlo, conocerlo, individualizarlo, atraerlo, gestionarlo y rentabilizarlo*” (Yáñez, 2004, pág.14).

La ARC es ante todo una estrategia y una modalidad operativa que tiene como objetivo mejorar y extender las relaciones con el cliente, generando así nuevas oportunidades de negocio. La implantación de un sistema ARC afecta a toda la organización y con especial impacto a los puntos de contacto con el cliente dentro de la empresa en las áreas de ventas, marketing, servicios de atención al cliente, sistemas de pedidos, distribución y logística.

Al analizar la Administración de las Relaciones con el Cliente⁴ como estrategia, es necesario repasar dos ideas centrales en torno a ella. Primero, debe conceptualizarse como filosofía y cultura organizacional, más que como un conjunto de herramientas tecnológicas –sin poner en duda el valor de estas últimas en la gestión de bases de datos– y segundo, debe concebirse como una estructura con “vida propia”, que diseñe, planifique y controle su gestión, que alimente a la organización y armonice con ella en la búsqueda de la lealtad del cliente.

⁴ Conocida actualmente como CRM, principalmente con la incorporación del soporte tecnológico, la autora prefiere, denominarle Administración o Gestión de la Relación con el Cliente, ARC para efectos de este proyecto.

1.1 ARC COMO FILOSOFÍA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Se ha indicado que la gestión de las bases de datos es un pilar de la ARC. Los sistemas de “Business Intelligence” que integran componentes como “Data Warehouse”, “OLAP” y “Data Mining”, permiten indiscutiblemente el manejo, la consolidación y el análisis de la información de clientes que provienen de la organización y de fuera de ella, y que usualmente comprende volúmenes no manejables manualmente. Desde otra perspectiva, el factor tecnológico facilita el componente analítico de la ARC, pues permite pasar del dato a la información en un tiempo competitivo, en una era donde la principal característica del cambio es la velocidad.

Como prueba de la influencia de la tecnología en la ARC se ubica la expansión del mercado y la facturación de las empresas de Sistemas Tecnológicos de Gestión de Relación con el Cliente. Según varias firmas especializadas el mercado del CRM crecerá un 11 % anual hasta 2007. Con la estimación de este crecimiento, la consultora Forrester predice que el segmento global del CRM llegará a los 73.800 millones de dólares en 2007.

No obstante, varios especialistas en ARC coinciden en no dar un peso mayor del 25% al componente tecnológico en la consecución de esta macroestrategia (Yáñez, 2004).

En definitiva, la tecnología es una herramienta para el desarrollo de la filosofía, pero nunca puede dejarse un proyecto de ARC exclusivamente en sus manos, ya que la complejidad de un programa de esta naturaleza debe considerar los efectos que ejerce sobre los procesos de toda la organización, con especial impacto en las áreas comerciales y los procesos de marketing.

La ARC debe involucrar necesariamente la estrategia, personas, procesos y tecnología. No es un proyecto del área de tecnología, es un proyecto de la organización que debe ser liderado por la máxima jerarquía y que involucra un cambio cultural que no sólo modifica los procesos y la estrategia, sino la manera de visualizar la organización, de organizar los procesos de trabajo, de liderarla, de tomar decisiones y de proyectarla.

En general, los procesos de gestión de bases de datos y gestión de lealtad serán posibles en un marco cultural preparado, donde las ideas rectoras orienten la ARC. En este sentido, Blanchar y otros indican en torno a los principios básicos que rigen las compañías centradas en el cliente, que *“los cuatro pasos clave para construir una compañía de manera correcta: paso uno: fijar su visión en el objetivo correcto, paso dos: tratar a sus clientes de manera correcta, paso tres: tratar a sus empleados de manera correcta, paso cuatro: crear el estilo de liderazgo correcto”* (Blanchar, Ballar y Finch, 2005, págs.13-14).

1.2 UNA ESTRUCTURA CON VIDA PROPIA

Cuando se habla de una “estructura con vida propia”, no necesariamente se visualiza una nueva figura dentro del organigrama, aunque por el impacto de la ARC dentro de la organización se considera lo ideal. Es preciso que la ARC presente una dirección adecuada y de alto nivel jerárquico, con el respaldo del máximo nivel organizacional.

La ARC como macroestrategia es un compromiso de toda la organización, pero necesita un líder de la gestión que motive, audite y dé seguimiento a los planes trazados y, más aún, que el objetivo central de su función sea el lograr que la organización interiorice la importancia de la voz del cliente de tal manera que las decisiones y proyectos nazcan de los insumos que la ARC está generando.

Las organizaciones que deseen lograr una ARC exitosa deben desarrollar habilidades especiales. Estas habilidades que se desarrollan a continuación se han profundizado a partir de un modelo de la firma consultora Deloitte (Deloitte, 2002) y se utilizarán adicionalmente para analizar los modelos de gestión de ARC de las empresas modelo consultadas.

1.3. HABILIDADES BÁSICAS

Estas habilidades permitirán que las labores de segmentación, creación de valor, venta cruzada y las demás actividades que se intersecan en las especialidades de mercadeo y gestión del cliente sean mucho más exitosas:

A- LA HABILIDAD PARA DESARROLLAR CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

A partir de datos aislados, la gestión de bases de datos genera nueva información sobre el cliente. Brenes (2002), citando a Alet, señala precisamente esta capacidad necesaria en las bases de datos: *“La capacidad de combinar una variedad de información de fuentes diversas a través de procesos de registro y extracción de datos”* (pág.254). Pero, ¿de donde surgen esos datos? Muchos nacen de las mismas interacciones y transacciones cliente-empresa, que van orientando los comportamientos de compra, gustos y preferencias de los clientes; otros surgen de fuentes secundarias. Sin embargo, la habilidad para obtener de “fuente primaria” la voz del cliente es clave y, además, el punto central de este trabajo.

La habilidad para desarrollar conocimiento del cliente consiste en captar las emociones y sensaciones de los clientes, así como las razones de su comportamiento, el valor y el uso que le asignan a los productos, la imagen que tienen sobre una organización y sobre la competencia. Esta es una tarea de apertura, de descubrimiento, pero que acompañará a la organización permanentemente, pues ¿cómo se podría planear la “condición futura deseada” sin conocer la condición actual?, ¿cómo trazar el plan estratégico sin conocer lo que piensan y valoran los clientes?, y aún más, ¿cómo saber cuáles atributos pueden diferenciar o aportar valor si no se ha consultado al cliente, usuario final?

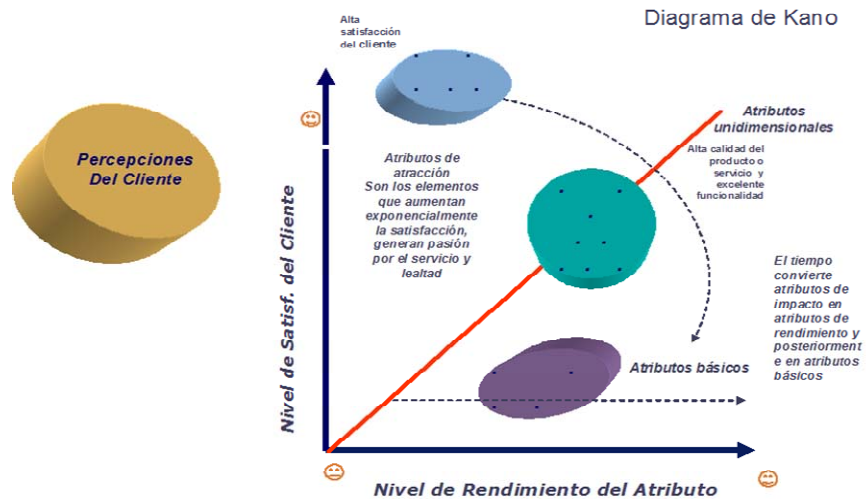
Una de las principales tareas de esta etapa de “descubrimiento” es la generación del denominado “modelo de valor”, o “atributos clave del negocio”. Un buen esquema de este estudio es el denominado Diagrama de Kano (Torrecilla, 2006). Véase el esquema No.1, donde se pueden visualizar tres grandes grupos de atributos: los básicos para competir, los unidimensionales o de rendimiento que proporcionalmente aumentan la satisfacción del

cliente y los de atracción o diferenciadores que marcan las ventajas competitivas. Las empresas deben conocer cuáles son los atributos de su industria y en qué posición se ubican, así como el nivel de desarrollo de cada uno de esos atributos, tanto en su propia empresa como en la competencia.

A partir de ese modelo de valor se pueden desarrollar estudios de satisfacción del cliente, que serán otra fuente vital que nos brindará conocimiento sobre este. Estos estudios permiten visualizar la evolución del cumplimiento de los requerimientos y expectativas del cliente y construir un “sistema de información sobre la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente”. No obstante, únicamente se puede lograr conocimiento del cliente cuando estos estudios son objetivos, amplios y de aplicación sistemática.

La captura de la voz del cliente puede igualmente ser reactiva, por medio de la gestión de las llamadas de clientes para hacer comentarios, consultas o reclamos. Las empresas deben contar con procedimientos y acciones claras para tramitar e integrar a la organización estas situaciones.

Esquema No.1 MODELO DE VALOR DEL CLIENTE



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, España.

B- HABILIDAD PARA DISEÑAR SISTEMAS DE RESPUESTA

Esta habilidad consiste en desarrollar los lineamientos operativos o procesos de acción ante quejas o necesidades del cliente, incluyendo una matriz de responsabilidades. Esta habilidad involucra el monitoreo de la eficacia de estos sistemas, tanto en la agilidad como en la idoneidad, así como su integración a los procesos de mejora organizacionales. En una paradoja del “servicio al cliente”, la empresa debe recordar que los sistemas de respuesta ayudan a la organización a solucionar los problemas que esta le ha generado al cliente, por consiguiente deben ser sobresalientes tanto en su efectividad como en su eficiencia.

C- HABILIDAD PARA CREAR ESTÁNDARES DE SERVICIO

Estos estándares y políticas deben derivarse del conocimiento del cliente, sus requerimientos y expectativas; deben actualizarse y controlarse. Adicionalmente, se debe

garantizar su interiorización por parte de todos los colaboradores involucrados. En este sentido, las palabras de Blanchard y Finch (2005) son específicas:

Las organizaciones que prestan un verdadero servicio al cliente analizan cada interacción clave que tienen con los clientes (Momentos de Verdad) y determinan cómo les gustaría que esa interacción se desarrollara (pág.80). En línea con estos autores cuando se une lo que la empresa quiere brindar al cliente con lo que el cliente espera recibir, el resultado será altamente gratificante para ambos.

D- HABILIDAD PARA ARMONIZAR CON LA ORGANIZACIÓN Y PERMEAR SU ACTIVIDAD

Esta es la tarea más importante y compleja. Consiste en lograr que la organización no se permita dar un paso sin tener la voz del cliente presente, considerar sus ideas y participarle de todos los nuevos proyectos y estrategias de la organización.

Esta tarea solo es posible en una organización que ha visualizado su futuro con el “objetivo correcto”; sus ideas rectoras y, por tanto, su estrategia se enfoca también en pensar en sintonía con el cliente. Si existe esta visualización, todo y todos girarán en torno a esta filosofía.

Para efectos de este estudio, se desarrollarán los siguientes componentes de la ARC: captura, análisis e incorporación de la voz del cliente, como se indicó previamente, con limitación a la captura de fuente primaria.

2. LA ARC EN COSTA RICA

Las empresas costarricenses han asumido el reto de la ARC paulatinamente, impulsados por convicción propia, por acatamiento de normativas internacionales o por una mezcla de ambas. Dentro de las normas se destaca la **INTE- ISO 9001: 2000**. Esta incluye cláusulas específicas para los procesos relacionados con el cliente y diagrama los requisitos del cliente como entrada principal de los procesos y como conclusión la medición de su satisfacción, que en un círculo alimenta la entrada:

Los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos (INTE-ISO 9001:2000. -2000: 8.).

Cláusulas relacionadas del capítulo 7-8 de la Norma ISO en su versión 9001-2000⁵

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el cliente	Identificar los requisitos del cliente.
7.2.2 Análisis de los requisitos relacionados con el cliente	Requisitos definidos y documentados, registro, pedidos verbales, resolver diferencias.
7.2.3 Análisis de la capacidad para cumplir con los requisitos	Cada compromiso para proveer un producto deberá ser analizado para asegurar que la organización tendrá la capacidad para cumplir con los requisitos, definidos para los productos o servicios.
7.2.4 Comunicación con el cliente	Canales eficientes para solicitudes de información, pedidos y retroalimentación, incluyendo quejas.
8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
8.2.1 Satisfacción del cliente	Seguimiento de la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

Las compañías costarricenses han estudiado, “tropicalizado” e implementado muchos de los conceptos y actividades de la ARC.

⁵ Resumen de los puntos principales de cada cláusula, realizado por la autora.

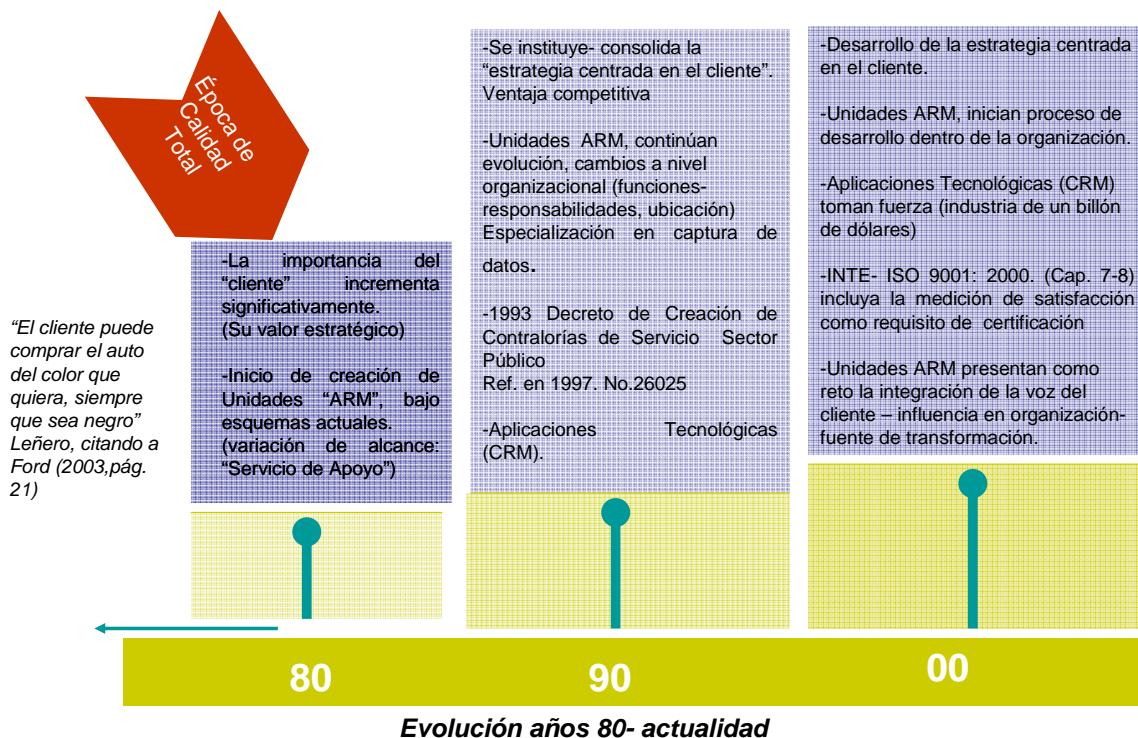
Esquema No.2

Evolución de las Unidades ARM

El esquema resume los puntos críticos que han influenciado en el mundo y el país el desarrollo de la ARM y las Unidades ARM.

Puede identificarse que es en los años 1980, durante la denominada “Época de la Calidad Total” cuando la importancia estratégica del cliente incrementa su valor.

A partir de este momento se han fusionado una serie de elementos- tecnología, leyes- normas- que fortalecen la cultura cliente-céntrica y que impulsan la integración de la voz del cliente a la estrategia.



2.1 LAS UNIDADES DE CAPTURA: GENERANDO CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Un componente esencial de la ARC es la captura de la “**voz del cliente**”; como se analizó previamente, estas unidades de captura deberían contar con la “habilidad de obtener conocimiento del cliente”. En principio, esta información procederá de contactos de entrada y salida con el cliente mismo y una vez integrados a las bases de datos se generará conocimiento por medio de su gestión.

En los últimos años, estas unidades de captura han proliferado en Costa Rica. Las “**unidades, centros de atención o contacto con los clientes**” y desde la perspectiva estatal “contralorías de servicio” han iniciado funciones.

Incluso en una moda de nomenclaturas, todas aquellas áreas que en el pasado se denominaban “información”, “reclamos”, se han convertido en unidades y acompañan a los ya históricos “buzones de sugerencias”. Sin embargo, al analizar algunas de las características del funcionamiento de estas unidades, se pueden detectar algunos problemas que deben ser considerados y revisados debido a su implicación directa en el exitoso desarrollo de la ARC.

En un estudio-sondeo realizado por la firma consultora Deloitte, a inicios del 2006, se consultó a cerca de 50 empresas costarricenses⁶ sobre la existencia o no de una unidad de servicio al cliente. Este estudio reveló que cerca del 70% de estas empresas cuentan con una unidad de “atención-servicio al cliente”. Estas empresas detallaron la ubicación a nivel organizacional y mostraron una gran dispersión. Algunas de las áreas a las que responde esta figura son: mercadeo, logística, control de calidad, recursos humanos e, incluso, administrativo financiero.

⁶ Investigación interna de la firma consultora Deloitte-2006. Las empresas, 45 en total, se ubican en diversos sectores y se seleccionó aleatoriamente un listado de las 500 primeras empresas costarricenses según sus datos de ventas, publicada en el 2004 por la revista *EKA*.

Según este mismo estudio, las funciones que desarrollan son: responder ante dudas, sugerencias, consultas; responder consultas técnicas o especializadas; facilitar información sobre trámites varios; y tomar pedidos de clientes.

Se evidencia con este estudio que las “unidades de captura” dependen de las más diversas áreas dentro de las organizaciones y desarrollan igualmente diversas actividades, muchas de las cuales son transaccionales. Precisamente el concebirse o llevarse a la práctica como entes meramente transaccionales es uno de los “pecados capitales” de estas unidades.

En primera instancia, se han constituido como “islas” y trabajan desligadas de la organización, lo que entorpece su labor y las limita, en el mejor de los casos, a la solución de los problemas puntuales, sin lograr alimentar las mejoras radicales y, por tanto, los cambios que benefician los procesos y productos. Tampoco se caracterizan por tener en sus cabezas personas con verdadera autoridad, reconocida por toda la organización. Esta falta de integración, aunada a la carencia de sistemas de respuesta adecuados, ocasiona que las labores de apoyo que pretenden lograr rocen la línea de la burocracia, engrosando o duplicando los pasos de cada proceso, restándoles agilidad y velocidad a estos.

Evidentemente las estructuras de captura inicial están diseñadas; en algunos casos es necesario reformular algunas, pero, ¿cómo se integran estas acciones de captura de la voz del cliente a los procesos organizacionales?, ¿cómo impactan las decisiones estratégicas de estas organizaciones? Sin duda, ese es el paso más complejo de la ARC.

2.2 ANÁLISIS E INCORPORACIÓN DE LA VOZ DEL CLIENTE A LA ORGANIZACIÓN

El brindar un carácter sistemático y de enfoque integral a la voz del cliente mediante su incorporación a sus planes y proyectos de las empresas es el claro objetivo, el éxito, de la ARC. Adicionalmente, todo el manejo de la información del cliente, los servicios adquiridos, su historia, sus resultados financieros, los productos que vende y la posición de estos en el mercado dan luces claras no sólo para venderle más, sino también para venderle mejor. Se podrían así ofrecer y desarrollar servicios que se ajusten a sus necesidades y en consecuencia que impacten positivamente la organización.

¿Cómo se está incorporando la “voz del cliente” a la organización? Se podría indicar, a la luz de la experiencia en esta área, que las empresas dan sus primeros pasos, aún no hay una clara incorporación de “la voz del cliente” a la estrategia, principalmente de la voz que surge de fuente primaria, entendiendo esta como estudios de modelo de valor y de satisfacción de clientes, así como la captura de llamadas de clientes indicando sus problemas o sugerencias.

El diseño de nuevos productos históricamente se ha acompañado de estudios convencionales de mercado, por lo que en este componente la voz del cliente es más visualizada e integrada. Sin embargo, el diseño de los procesos de atención, de interrelación e incluso los procesos sustantivos no se ven como susceptibles aún a la incorporación de la voz del cliente. Es usual que la gerencia analice los estudios que surgen de la voz del cliente, pero aún no se integran formalmente a los planes y proyectos.

3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE EMPRESAS LÍDERES COSTARRICENSES

Las tres empresas modelo analizadas reflejan patrones comunes de alto interés, pero de igualmente importantes divergencias, que en suma permiten apreciar el comportamiento real del flujo de la voz del cliente en las organizaciones.

3.1 ANÁLISIS DE “LA CAPTURA DE LA VOZ DEL CLIENTE”

En el presente apartado se despejan interrogantes como cuál es su ubicación dentro del organigrama de la empresa, cómo está estructurada, cuáles son sus principales actividades y si cuentan o no con sistemas tecnológicos de apoyo.

Las empresas “modelo” analizadas cuentan con unidades responsables de capturar la voz del cliente, que en adelante se denominarán para efectos del presente estudio “unidades ARC”. Estas unidades se encuentran formalmente constituidas dentro de la estructura organizacional, pero difieren en su ubicación dentro de esta. En uno de los casos forma parte de una unidad mayor relacionada con la gestión de la calidad; en los dos restantes reportan directamente a la Gerencia General, en un caso como Jefatura (Centro de Atención y Distribución) y en otro como unidad “staff”. Son unidades que cuentan con una planilla de 5 a 14 personas.

Los nombres que designan estas unidades igualmente denotan diferencias significativas: “Contraloría de Servicios”, “Centro de Contactos” y “Centro de Atención al Cliente”. Sus responsabilidades y actividades parecen estar formalmente establecidas y en el caso de del banco analizado, al figurar como banco estatal debe responder a la funciones generales establecidas para las Contralorías de Servicio de entidades públicas⁷. Las unidades ARC de las empresas modelo indicaron ser responsables de capturar las sugerencias, comentarios y

⁷ DECRETO EJECUTIVO N°26025-PLAN, **Creación, Organización y Funcionamiento del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, MIDEPLAN.**

solicitudes varias y brindarles seguimiento. No obstante, al consultarles sobre su papel en la mejora integral de servicios, procesos y estrategia, indicaron que aún no existe en la práctica un eje de acción totalmente claro o definido en estas actividades. En una de las empresas se combinan estas actividades con las de recepción y tramitación de pedidos, cierre de ventas, ingreso de pedidos al sistema y seguimiento de embalaje y entrega. Aunque esta integración merece un estudio más detallado podría influir positivamente al fusionar los datos primarios y secundarios del cliente.

Adicionalmente, dos de estas unidades realizan una labor proactiva: efectúan llamadas a clientes para verificar la calidad del servicio o llevan a cabo investigaciones específicas con clientes. Los canales de captura son comunes para las tres organizaciones modelo: teléfono, correo electrónico directo o enlaces para comentarios en los sitios web de las empresas, facsímil y personal.

Es importante indicar que el estudio revela que las unidades ARC no son el único medio de captura de la “voz del cliente” y los medios alternos formales (buzones, centros u oficinas regionales, etc.) no confluyen en un único punto de recepción (sea la unidad bajo análisis u otra).

De las tres organizaciones, solo una cuenta con un software especialmente diseñado para brindar seguimiento y control a las solicitudes entrantes, así como una clara red de funcionarios a los cuales se les remite cada consulta según la temática referida por el cliente. Este sistema brinda un conjunto de señales de alerta para verificar el plazo en el cual el cliente recibe respuesta, en los casos donde aplica. Las dos organizaciones restantes utilizan aplicaciones tecnológicas genéricas de mercado para registrarlas (procesadores de datos y texto) y refieren no contar en la práctica con un control estricto sobre plazos o calidad de respuesta al cliente.

Adicionalmente, las tres empresas refieren contratar anualmente una firma externa que realiza un estudio general de “satisfacción de clientes” y, según refieren los responsables, es usual que las unidades de negocio soliciten directamente investigaciones externas con

clientes; no obstante, estas investigaciones no se vinculan con la unidad de contacto con el cliente.

3.2. ANÁLISIS E INTEGRACIÓN DE LA VOZ DEL CLIENTE

La información generada en la etapa de “captura de datos” recibe, partiendo de la información de los entrevistados, una labor de integración mas de no de análisis formal, por lo que no se cuenta en ninguno de los casos con informes de tendencias, evolución u otras herramientas básicas de análisis como diagramas de causa-efecto.

Es usual que se generen informes mensuales-trimestrales que evidencian principalmente recurrencias de factores de mejora puntuales para el período. Se debe recordar adicionalmente, que estos informes se generan a partir de datos parciales, debido a que existen otros canales formales de recopilación de datos que no están integrados. Es interesante analizar, asimismo, que las tres organizaciones cuentan con otras unidades de “investigación y desarrollo”, “inteligencia de negocios” u otras enfocadas al diseño de productos y servicios, empero el vínculo con las unidades de “voz del cliente”, de acuerdo con los datos de los entrevistados, no es fuerte ni claro.

En esta línea se identifica, en una de las organizaciones, la existencia de una división o unidad que responde a la funcionalidad típica de administración de relaciones con el cliente (investigación, segmentación y generación de lealtad de clientes); no obstante, se encuentra totalmente desligada de la unidad ARC. Con base en la indicación del entrevistado “*no existe ninguna relación práctica entre ambas unidades*”. En otros términos, la captura de fuente primaria (voz del cliente) y el análisis de las fuentes secundarias (registros de ventas, perfiles de cliente, etc.) no llegan a interactuar.

En dos de los casos analizados, las personas que elaboran estos estudios, funcionarios de las unidades ARC, no participan en las devoluciones a los niveles responsables de toma de decisiones (Gerencia General u otras unidades significativas). Estos entrevistados indican no conocer el detalle del seguimiento o acciones realizadas a partir de los informes generados por sus unidades. En uno de los casos parece existir un mayor control del escalamiento a jefes/gerentes. De igual manera en esta misma empresa se genera un espacio en reuniones de gerencia para analizar los resultados.

La falta de control o seguimiento de estos informes igualmente se refleja en los siguientes hallazgos, especialmente en dos de las empresas consultadas:

- Se desconoce a qué niveles llegan estos informes (gerencias, jefaturas, etc.) en caso de que sea distribuido, lo que tampoco se sabe.
- No es usual, incluso no se tienen registros, de solicitudes de informes o datos adicionales a los que preparan de manera genérica (cruces de variables, filtros, etc.).
- No se solicitan o emiten informes por segmento de cliente o región de manera profunda.
- No se solicitan estudios de causa-efecto o de evolución de problemáticas específicas.

En entrevistas adicionales con algunos responsables de áreas significativas de las empresas modelo, se evidenció claramente que el flujo de la voz del cliente de las unidades ARC a los “tomadores de decisión” no es una práctica fluida. Incluso, muchos de los consultados desconocían la existencia de los informes o admitían no analizarlos en detalle.

Uno de los ejemplos más cercanos a la transformación del proceso por parte del cliente se ubica en “cambios en el estilo de atención al cliente” partiendo del estilo ideal/ específico de atención que se ha identificado en estudios varios. Esta información ha orientado los procesos de reclutamiento y capacitación del personal de atención a cliente, principalmente ventas.

En los casos restantes, los elementos que se lograron identificar como influenciados por la voz del cliente se limitan a “cambios al producto/servicio” y “cambio en las estrategias promocionales”, pero no se ubican cambios en los procedimientos de atención (trámites, procedimientos operativos, etc.). En esta misma línea, muchas de las modificaciones a los productos o servicios surgen precisamente de las “prueba de mercado”, donde específicamente se generan estudios para validar las ideas de los creativos o desarrolladores, pero no se menciona la fuente proactiva del cliente que llama sin ser convocado.

4. SITUACIÓN ACTUAL VRS. SITUACIÓN IDEAL: ACERCAMIENTO AL MODELO DE LA ARC FUTURA

Los siguientes esquemas reflejan los puntos básicos de la situación diagnosticada y algunas líneas que sugieren la evolución necesaria.

El esquema No.3 Unidades ARC:

Presente y Futuro, detalla la situación analizada

UNIDADES ACTUALES

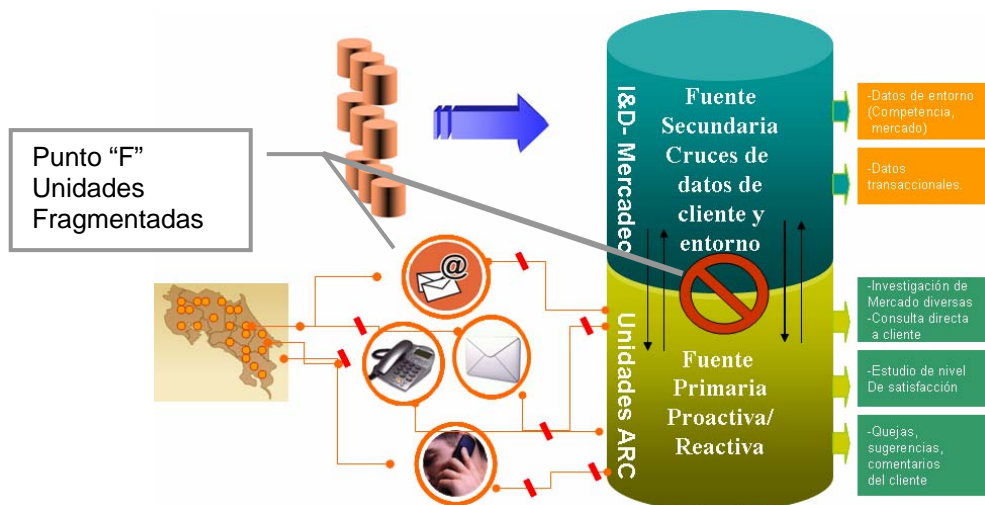
- A.-Unidades aisladas de los procesos sustantivos.
- B.-Minimiza interacciones cliente-empresa.
- C.-Enfocado a productos- trámites operativos.
- D.-Minimiza costos.
- E.-Poco soporte de TI especializado.
- F.-Fragmentado (nula interrelación con unidades relacionadas y con procesos significativos).



UNIDADES ARC FUTURAS

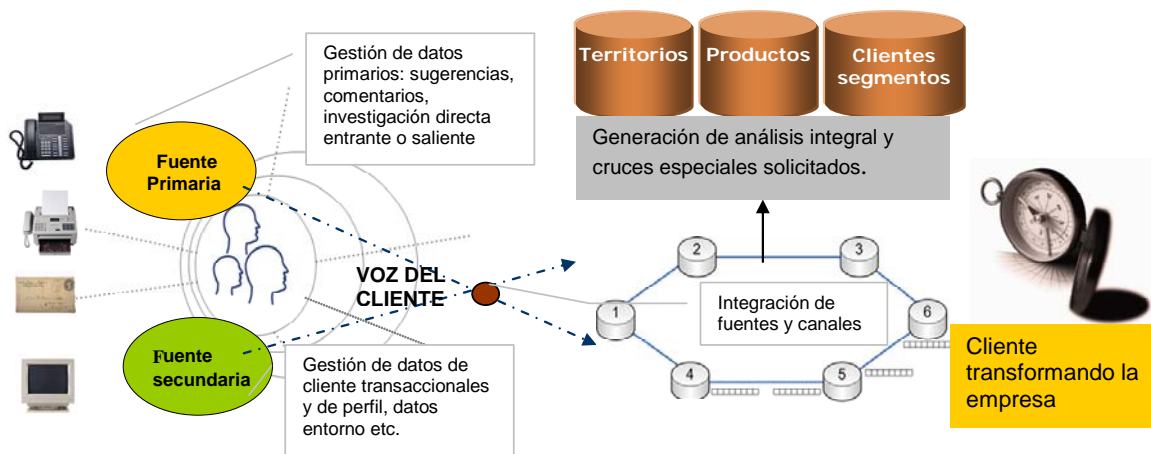
- A.-Columna vertebral de la administración de las relaciones con los clientes.
- B.-Optimiza interacciones cliente-empresa.
- C.-Enfocado a los clientes- servicios significativos, énfasis relacional.
- D.-Maximiza utilidades.
- E.-Soporte de TI especializado.
- F.-Integrado. Alineación con unidades relacionadas y con organización total: centro de inteligencia de negocio.

Fuente: Adaptación de Yáñez (2004) y resultados del estudio con empresas modelo.



Las ARC “futuras”, requieren una mayor integración con la organización para garantizar que el flujo de la voz del cliente impacte la organización, pero adicionalmente requiere una plataforma organizacional que le dé soporte. El esquema 4 desarrolla estas ideas:

**El esquema No.4. Unidades ARC:
Integración y flujo de la voz del cliente**



Cultura "ARC"

- Políticas y sistemas que apoyen la cultura, principalmente relacionadas con el Capital Humano y sus sistemas. (perfiles, compensación etc.)

Procesos y Operaciones "ARC"

Estrategia y proceso alineados

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

- Las empresas costarricenses han asumido el reto de la Administración de las Relaciones con el Cliente (ARC) paulatinamente, sea por convicción propia, por acatamiento de normativas internacionales o por una mezcla de ambas.
- Como parte de ese reto, han diseñado sus estructuras de captura de voz del cliente o “unidades ARC”. Estas unidades se encuentran en una etapa “activa” de recepción de información y cuentan con un espacio definido a nivel organizacional.
- Las “unidades ARC” tienen oportunidades de desarrollo en las funciones de análisis e integración de la voz del cliente. No se evidencia, en las empresas analizadas un estudio histórico e integral de la voz del cliente. No se generan estadísticas de causa-efecto u otras que apoyen rápidamente la toma de decisiones.
- En las “unidades ARC” no es común el uso de desarrollos tecnológicos que permitan automatizar la captura y análisis de la voz del cliente de manera dinámica.
- El flujo de la voz del cliente en su etapa de captura tiende a ser multi-canal; sin embargo, no se evidencian estructuras o procesos que permitan unificarlos para generar tendencias totales, lo que provoca un análisis parcial de la voz del cliente.
- Adicionalmente, existen múltiples unidades dentro de una misma organización que mantienen objetivos comunes relacionados con la captura y análisis de la voz/datos del cliente; sin embargo, ejercen sus tareas en forma de islas, totalmente desligadas. En el análisis de las empresas modelo se evidencia que en una misma organización dos unidades totalmente independientes y sin interrelación trabajan con la voz del cliente: una con fuentes primarias y otra con secundarias.

- El flujo de la voz del cliente parece encontrar múltiples barreras y “ruidos” para su transmisión. La mayoría de los responsables de las “unidades ARC” no participan directamente en la devolución de estos resultados y desconocen total o parcialmente el seguimiento o uso de esta.
- Los responsables de las “unidades ARC” brindan “señales” que evidencian un limitado uso de la “voz del cliente” en su fuente primaria: ausencia de solicitudes especiales (filtros, cruces, etc.), falta de solicitudes de análisis causa-efecto, evolución o informes por segmentos.
- El análisis e incorporación de la voz del cliente responde, sobre todo, a la validación del diseño de productos previamente concebidos (color, sabor, empaque), tradicionalmente enfocado al área de mercadeo; sin embargo, la incorporación a procesos sustantivos no es clara, el cliente aún no recibe poder sobre los procesos empresariales.
- En definitiva, no se puede indicar que el traslado de la voz del cliente a la organización es un proceso totalmente construido o que las especificaciones de los clientes circulan activa y eficientemente transformando todas las áreas de la organización.

6. RECOMENDACIONES

- Para que sea exitosa, la Administración de las Relaciones con el Cliente (ARC) debe conceptualizarse como una estrategia y una modalidad operativa que tiene como objetivo mejorar y extender las relaciones con el cliente, generando nuevas oportunidades de negocio. Por tanto, la “cultura ARC”, con sus componentes: valores, gente, comunicaciones y sistemas, debe convertirse en plataforma y gestor de cambio.
- Para un adecuado funcionamiento de la ARC se deben considerar la gestión de las bases de datos y la gestión de la lealtad. La información que se introduce a las bases de datos es vital para obtener insumos de calidad. De igual forma, la voz del cliente de fuente primaria debe figurar como activo valioso. La integración de datos y voz primaria del cliente debe ser fundamental para las empresas.
- Las empresas costarricenses han diseñado estructuras de captura de la voz del cliente (“unidades ARC”); sin embargo, es necesario revisar algunos elementos de la estructura (ubicación dentro del organigrama, perfil de los responsables, etc.) y funciones, de manera que aumente su peso y poder dentro de la organización.
- Es preciso revisar, rediseñar y normalizar los procesos tendientes a la administración de la relación con el cliente, y establecer mecanismos que permitan que los diversos canales confluyan en un único sistema o registro, con el fin de poder establecer los indicadores y tendencias de estos.
- Se deben revisar las relaciones horizontales y verticales de las “unidades ARC” y la organización: la integración con otras unidades relacionadas como investigación,

desarrollo y mercadeo, así como los procesos y unidades significativas de cada empresa.

- La gestión de las “unidades ARC” debe apoyarse en sistemas tecnológicos que les permitan una gestión automatizada capaz de convertir datos en información valiosa para la toma de decisiones organizacionales.
- En suma, las “unidades ARC” deben ser revisadas integralmente así como la “cultura ARC” que vive la organización, de manera que la transformación empresarial que considera la voz del cliente como fuente principal de mejora continua sea un proyecto exitoso.

7. BIBLIOGRAFÍA

- BLANCHARD, KEN. (2005). *Clientemania*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- BRENES, LIZETTE. (2002). *Gestión de la comercialización*. Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.
- CLEGG, BRIAN. (2000). *Cautive el Corazón de los Clientes*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- DELOITTE-Costa Rica. (2006). *Sondeo sobre la existencia de unidades de servicio al cliente en Costa Rica*. Investigación interna.
- DRUCKER, PETER. (1993). *Gerencia para el futuro, El decenio de los noventas y más allá*. Colombia: Editorial Norma.
- LEÑERO, JOSÉ. (2003). *Liderazgo para la empresa del siglo XXI*. Costa Rica: Editorial Norma.
- HAYDEN, WILLIAM. (2006). *Proyecto cumbre. Plan estratégico Banco Nacional*. Costa Rica: Editorial Interno Banco Nacional.
- IDC, GARTNER Y FORRESTER coinciden *en que el segmento tiene mucho para dar en los próximos 5 años*. Recuperado el 13 de junio de 2007, de:
<http://www.gigaws.com/software-crm/index.html>.

- IDG COMMUNICATIONS, S. A. U. (2007). *La voz del consumidor: el cliente, protagonista de la empresa*. Recuperado el 26 de junio de 2007, de: <http://www.idg.es/cio/mostrarArticulo.asp?id=183902&seccion=management>
- *REVISTA MERCADOS Y TENDENCIAS* (2007). Año 1. Edición 7, Central American Publishing Group.
- *Revista EKA* (2006). Las 500 todo Terreno. Grupo EKA Consultores Internacionales. Edición 263.
- Senge, Peter. (1998). *La quinta disciplina*. México: Granica.
- STAN, DAVIS Y JOSEPH, PINE. (1999). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Estados Unidos. McGraw-Hill Ryerson Agency.
- TORRECILLA, JOSÉ MIGUEL. (2006). *Identificar la necesidad del cliente su satisfacción como centro de los objetivos de la empresa*. Recuperado el 8 de agosto de 2006, de <http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/3A717DAB-ABD8-4696-B066-D09EF4C1CBFC/0/14jmt0.pdf>
- YÁÑEZ, ALONSO. (2004). *Customer Relationship Management, concepto, estrategia y experiencias*. Seminario dictado por la firma consultora Deloitte.

ENTREVISTAS

- Rodolfo Laprade, jefe de la Contraloría de Servicios, Banco Nacional de Costa Rica. Entrevista realizada en la oficina del contacto, septiembre del 2006.
- Mauricio Alvarado, funcionario de la Dirección de Gestión de Calidad, Banco Nacional de Costa Rica. Entrevistas realizada en las instalaciones del B.N.C.R., junio del 2007.
- Dennis Zúñiga, director de Negocios, Durman Esquivel. Entrevista realizada en la oficina del contacto, junio del 2006.

- Geovanny Ramos, gerente de Servicio al Cliente, Durman Esquivel. Contacto Telefónico, junio del 2007.
- Sussy Rodríguez, ejecutiva de cuenta (Helados), Dos Pinos. Entrevista realizada en la oficina del contacto, agosto del 2006.
- Alexandra Madrigal Fallas, jefe de la Unidad de Centros de Contacto, Dos Pinos. Entrevista realizada en la oficina del contacto/ recorrido por el Centro de Contactos, agosto del 2006.