

***Orientación al
Cliente de la
Empresa Navarra.
Edición 2003.***

*Estudio elaborado
por Qualitas Hispania*

www.QualitasHispania.com

*La contribución de
Qualitas Hispania al
incremento de la
competitividad de las
empresas navarras*

Ref.: QH.OCEN.2003.1

*Qualitas Hispania pone este trabajo a disposición
de la comunidad empresarial española y autoriza
su utilización, siempre que se cite la procedencia
y se reconozca la autoría.*

Orientación al Cliente de la Empresa Navarra. Edición 2003

1. Primer Estudio de Orientación al Cliente de la Empresa Navarra.

Este estudio, que es una guía para la Excelencia, propone el Índice Qualitas para medir y gestionar el nivel de orientación de la empresa al cliente y descubre que tras analizar la información proporcionada por cerca de 200 empresas de la Comunidad Foral, este ratio en Navarra es de 63,3 puntos sobre un máximo de 100. En definitiva, tenemos por delante un largo y apasionante camino hasta la Excelencia.

2. Foco y Métrica

En este interesante artículo, Luis Olivas -Socio Director de Qualitas- comparte reflexiones y propone líneas de actuación para el incremento de la competitividad de las organizaciones haciendo foco en el Cliente, para entender con precisión sus necesidades y expectativas y cómo transformarlas en una propuesta de valor que las satisfaga.

3. Acerca de Qualitas Hispania

Unas breves notas sobre la Misión de Qualitas, su propuesta de valor y cómo puede ayudarle a incrementar la competitividad de su Organización.

1. Primer Estudio sobre el Nivel de Orientación al Cliente de la Empresa Navarra. Edición 2003.

*Estudio elaborado
por Qualitas Hispania*

www.QualitasHispania.com

*Una guía para
la Excelencia*

Ref.: QH.OCEN.ESNAV.2003.1

*Qualitas Hispania pone este trabajo a disposición
de la comunidad empresarial española y autoriza
su utilización, siempre que se cite la procedencia
y se reconozca la autoría.*

Orientación al Cliente de la Empresa Navarra. Edición 2003

1. Primer Estudio de Orientación al Cliente de la Empresa Navarra.

Este estudio, que es una guía para la Excelencia, propone el Índice Qualitas para medir y gestionar el nivel de orientación de la empresa al cliente y descubre que tras analizar la información proporcionada por cerca de 200 empresas de la Comunidad Foral, este ratio en Navarra es de 63,3 puntos sobre un máximo de 100. En definitiva, tenemos por delante un largo y apasionante camino hasta la Excelencia.

Índice

1. Acerca del Estudio
2. Estudio del Nivel de Orientación al Cliente
3. Metodología
4. Índice Qualitas de la Empresa Navarra
 - *Análisis del perfil estratégico-cultural*
 - *Análisis de la fuerza de ventas*
 - *Gestión de Clientes*
 - *Flujos de Información*
 - *Medios y recursos para la gestión de los Clientes*
5. Perfil de Orientación al Cliente de la Empresa Navarra

1. Acerca del Estudio

SODENA, Club de Marketing de Navarra y Qualitas Hispania presentan el Primer Estudio sobre el Nivel de Orientación al Cliente de la empresa Navarra.

Este trabajo ha sido desarrollado por Qualitas Hispania para incrementar la competitividad de la empresa Navarra, poniendo foco y métrica sobre la esencia del negocio: el Cliente, y constituye una auténtica guía de la Excelencia para todos los empresarios y gestores de la Comunidad Foral.

En este sentido, Qualitas asume el compromiso de investigar permanentemente sobre la relación causa-efecto entre orientación al Cliente y competitividad de las empresas Navarras, soportando estos trabajos en estudios de valor para los empresarios y gestores de la Comunidad Foral.

El presente estudio desarrolla el Índice Qualitas para medir y gestionar el nivel de orientación al Cliente de la empresa Navarra y descubre que este ratio es de 63,3 puntos sobre un máximo de 100. Tres puntos por encima que el Índice Qualitas español que, en la edición 2002, se situó en 60,3 puntos sobre 100. En definitiva, la empresa navarra tiene por delante un largo y apasionante camino hacia la Excelencia.

A lo largo de este Estudio, analizaremos los distintos elementos que componen el Índice Qualitas - grado de orientación al Cliente - a nivel general y de los distintos sectores representados en el trabajo, así como la comparación de Navarra con el resto de España.

Si Vd., querido lector, es empresario o gestor y quiere participar en la próxima edición de este Estudio, puede hacerlo directamente en www.QualitasHispania.com

En esta web encontrará otras aportaciones que le ayudarán a incrementar la competitividad de su Organización.

Qualitas garantiza la confidencialidad de los datos y que éstos sólo se utilizarán en términos estadísticos.

2. Estudio del nivel de orientación al Cliente de la empresa Navarra/1

Desde principios de los años 70 disponemos de un valioso instrumento de información y control de las organizaciones: el Cuadro de Mando (1). Se trata de un sistema gestión de indicadores que introduce elementos y criterios no financieros, para medir la evolución y creación de valor de las compañías.

Guiados por el principio de que “*lo que no se mide no se gestiona*”, en Qualitas hemos trabajado en la definición de un conjunto de indicadores integrados, que conformen un índice de referencia homogéneo y comparable para todas las organizaciones y que mida el grado de orientación al Cliente, con independencia de su sector de actividad.

El resultado de este trabajo es el Índice Qualitas de orientación al Cliente, un indicador no financiero, para medir la situación y conocer la evolución de una organización en su nivel de orientación al Cliente.

El Índice Qualitas viene definido por una evaluación ponderada de cinco áreas clave de las compañías y que son las que determinan la calidad de la relación con sus Clientes:

GRÁFICO 1



(1) The Balanced Scorecard (R. Kaplan y D. Norton).

2. Estudio del nivel de orientación al Cliente de la empresa Navarra/2

LAS CINCO ÁREAS CLAVE ANALIZADAS Y SU CONTENIDO ES EL SIGUIENTE:

I. PERFIL ESTRATÉGICO-CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN

- Aspectos como la cultura de la organización, su vocación de expansión e innovación, su capacidad para identificar ventajas competitivas, nivel de definición e implantación de su estrategia, si ésta responde a sus necesidades, si es flexible, ... En definitiva, definimos el perfil estratégico de la empresa Navarra.

II. GRADO DE ADECUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTA PARA SU FUNCIÓN

- Analizamos el nivel de adecuación de la fuerza de ventas a las necesidades de la organización, así como el tipo de relación que mantiene con el Cliente y cuál es el grado de proposición de valor para éste.

III. GESTIÓN DE LOS CLIENTES Y PROSPECTOS

- ¿Cómo gestiona la compañía sus Clientes y prospectos? Evaluando aspectos tales como el grado del conocimiento del cliente y de su nivel de satisfacción, así como la capacidad de la organización para desarrollar planes de captación, fidelización y desarrollo de los clientes.

IV. GESTIÓN DE LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN DE CLIENTES

- ¿Cuál es la capacidad de la compañía para recoger y distribuir la información de Clientes?
- ¿De qué canales dispone la compañía para recoger información?
- ¿Tiene establecidos procedimientos para recogerla?
- ¿Cómo la almacena y la distribuye dentro de la organización?

2. Estudio del nivel de orientación al Cliente de la empresa Navarra/2

V. MEDIOS Y RECURSOS EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN DE CLIENTES

- ¿De qué medios y recursos, alrededor de las tecnologías de la información, dispone la compañía para la gestión de los Clientes?
- En este punto Identificamos si la compañía tiene una cultura de innovación alrededor de las tecnologías de información, si sus sistemas se adecuan a sus necesidades de gestión de Clientes, y si están actualizados.

A PARTIR DE LA CONCEPCIÓN DEL ÍNDICE QUALITAS SE HA REALIZADO EL PRESENTE INFORME, QUE TIENE UN DOBLE OBJETIVO:

1. Identificar el grado de orientación al Cliente de las organizaciones en Navarra
2. Proporcionar a las empresas un análisis del punto de partida y una herramienta para el seguimiento de la búsqueda de la excelencia en la gestión de la relación con los Clientes.

3. Metodología

En la realización de este primer Estudio de orientación al Cliente de la Empresa Navarra, han participado 191 gestores de primer y segundo nivel de dirección, representando a 178 compañías de diferentes sectores de actividad; todas ellas instaladas en la Comunidad Foral.

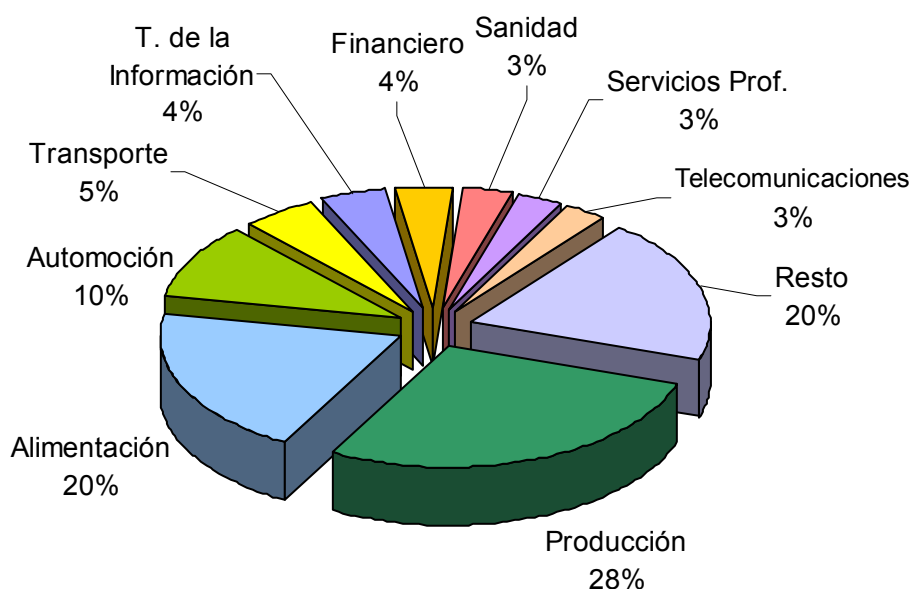
Estos directivos contestaron un cuestionario de 48 preguntas, con las siguientes características:

- I. Las preguntas no requieren información sensible de la organización.
- II. Las preguntas son de tres tipos:
 - Sí / No
 - Elección de valor dentro de una tabla
 - Petición de una valoración: Estas preguntas ofrecen la posibilidad de valorar en un intervalo de 1 a 9 las respuestas, donde 1 significa el mínimo de la valoración posible y 9 el máximo.

Los gestores y empresarios que participaron en el Estudio recibieron de Qualitas un estudio individualizado del perfil de orientación al Cliente de sus compañías, incluyendo un benchmarking con su sector y con el total de la muestra, para cada uno de los indicadores analizados.

SECTORES DE ACTIVIDAD

GRÁFICO 2



3. Metodología

La recepción de los datos se ha realizado durante los meses de noviembre de 2002 a marzo de 2003.

Las respuestas recogidas se han tratado de forma confidencial y conjunta a efectos estadísticos, para determinar los indicadores del Estudio.

Dada la diferencia de tamaño entre las empresas participantes, en términos de personal empleado, se han ponderado los resultados individuales en función de su tamaño.

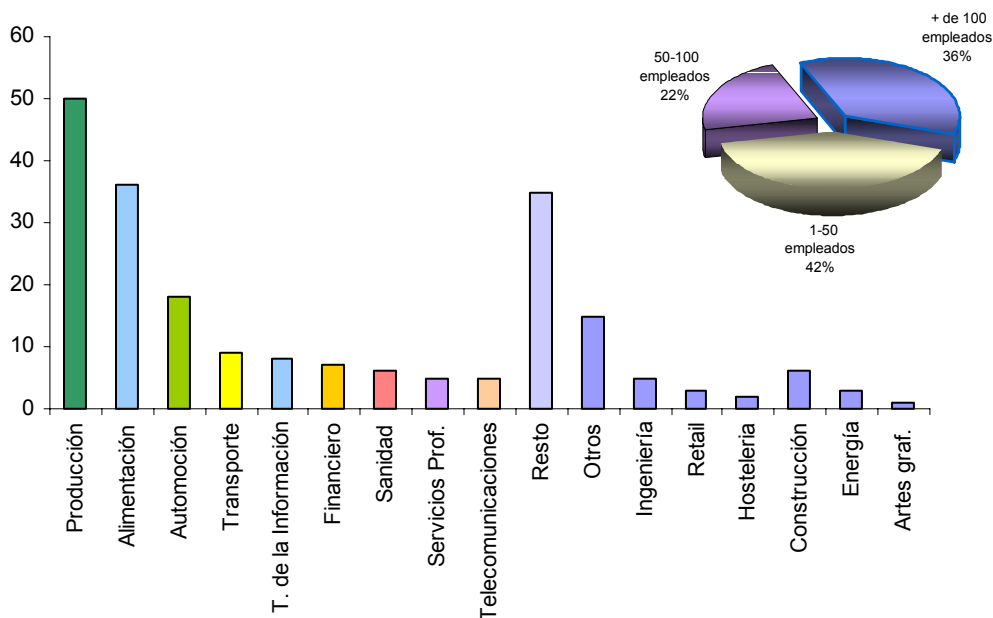
Para la confección del Índice Qualitas, se han ponderado las valoraciones de los distintos componentes y se han indexado a 100 con el objetivo de tener estimaciones en términos de porcentaje.

Los resultados sobre los distintos componentes del Índice, que se muestran en este Estudio, están en términos porcentuales y los resultados de cada variable analizada están comprendidos entre 1 y 9.

La distribución sectorial de las 178 empresas que han participado en la elaboración de la primera entrega de este Estudio, es la siguiente:

EMPRESAS PARTICIPANTES POR SECTOR

GRÁFICO 3



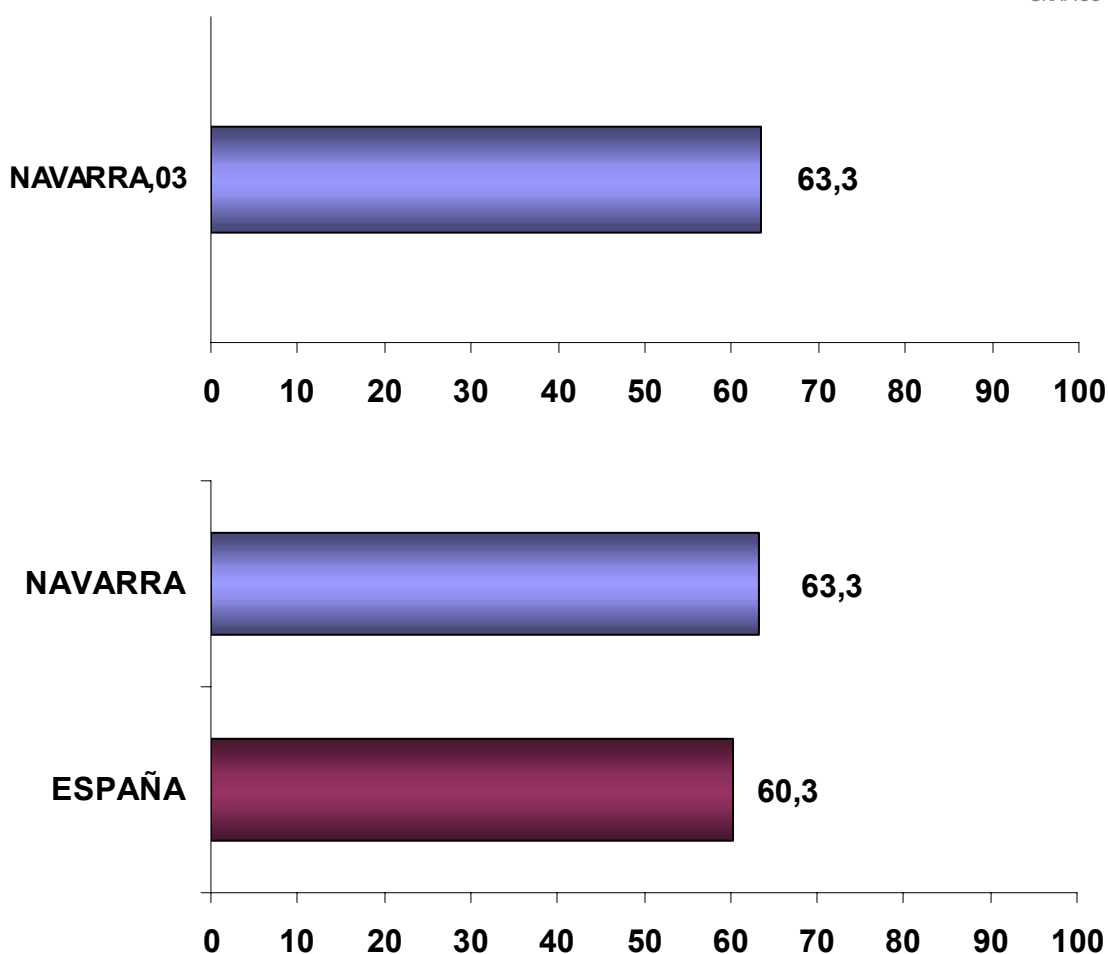
4. Índice Qualitas de la empresa Navarra

Este primer estudio sobre el nivel de orientación al Cliente de las compañías Navarras, conforma un Índice Qualitas de orientación al Cliente de **63,3 sobre un máximo de 100** puntos.

Esta valoración está **3 puntos** por encima del Índice Qualitas de orientación al Cliente de las empresas en España que en la edición 2002 se situó en 60,3 puntos sobre 100. Aunque supone una diferencia importante, todavía existe una gran oportunidad de mejora en el proceso de orientación al Cliente de las empresas de la Comunidad Foral para alcanzar la excelencia.

ÍNDICE QUALITAS DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

GRÁFICO 4



4. Índice Qualitas de la empresa Navarra

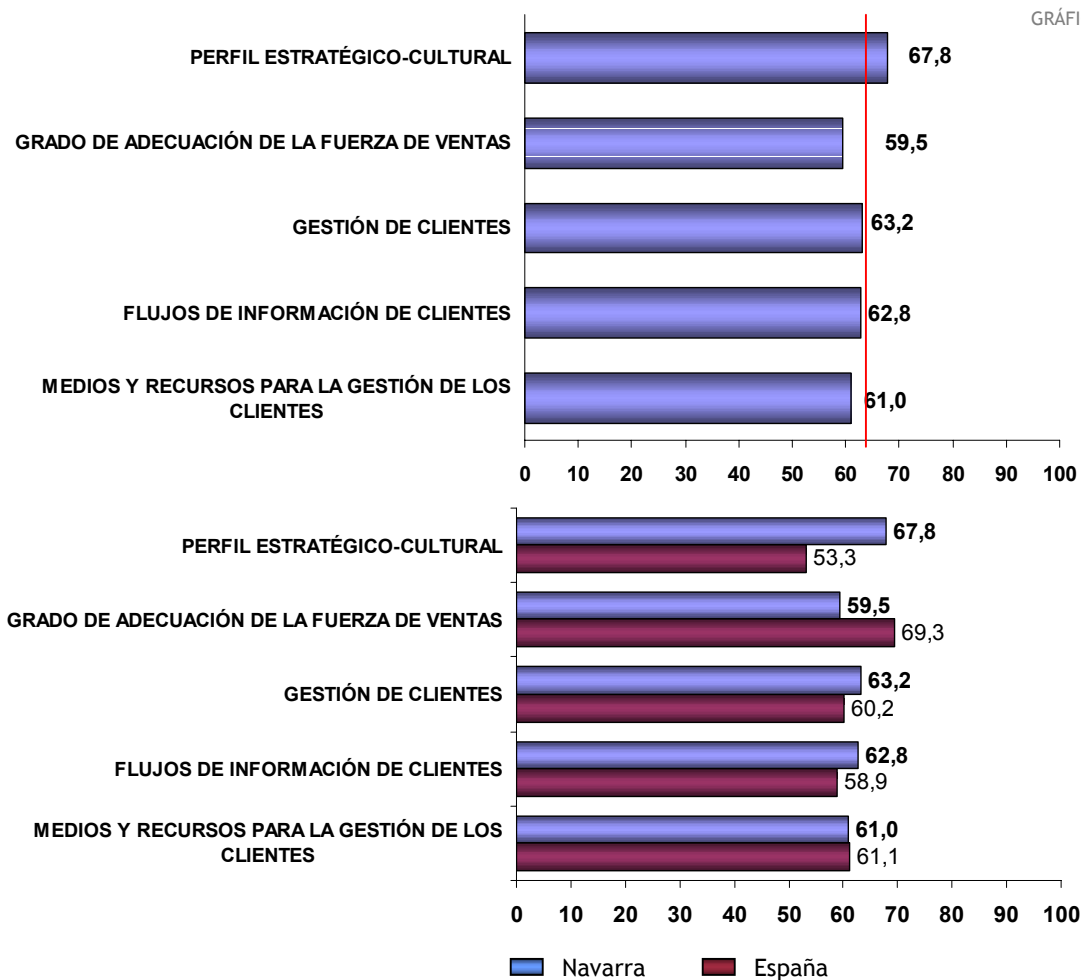
El estudio de cada una de las áreas que compone el índice, presenta un resultado con diferencias de hasta 8 puntos porcentuales entre el perfil estratégico cultural de las organizaciones (67,8 puntos sobre 100, la valoración más alta), y el grado de adecuación de la fuerza de ventas (59,5 puntos sobre 100, la valoración más baja).

En una comparativa con las evaluaciones del 1er Índice Qualitas para España, las empresas de la Comunidad Foral presentan un significativo distanciamiento positivo en las evaluaciones correspondientes al perfil estratégico cultural (14,5 puntos porcentuales) y, por el contrario, manifiestan una menor adecuación de sus fuerzas de ventas para el desempeño de su función (9,8 puntos porcentuales menos).

En los componentes del Índice relativos a gestión de Clientes y a flujos de información de Clientes, las empresas Navarras muestran una mayor valoración que las del estudio español de referencia (3 y 3,9 puntos porcentuales respectivamente), aunque no alcanzan la media del Índice para Navarra (63,3 sobre 100)

ESTADO DE LOS COMPONENTES DEL ÍNDICE QUALITAS

GRÁFICO 5



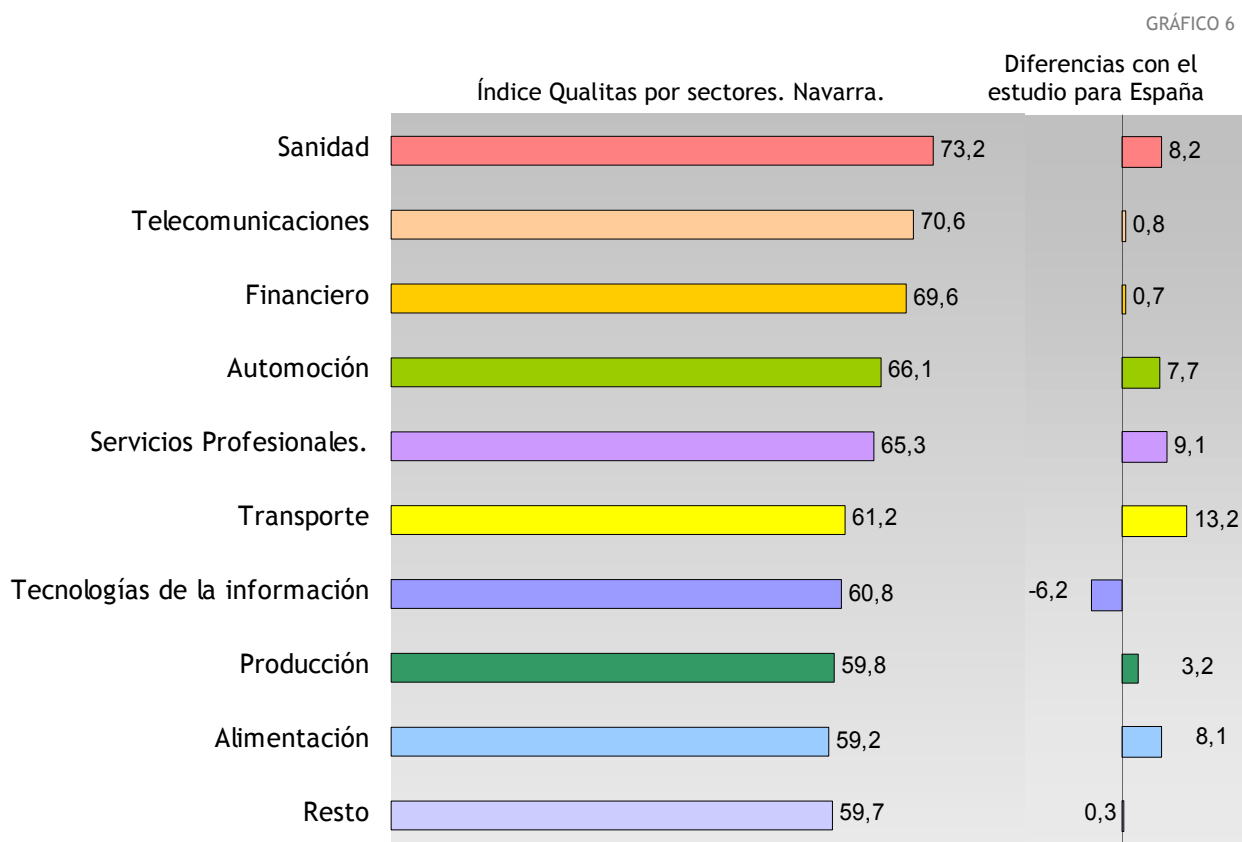
4. Índice Qualitas de la empresa Navarra

Un análisis sectorial, nos muestra que el sector Sanitario alcanza el Índice más elevado (73,2%), más de 8 puntos porcentuales sobre el conseguido por el sector en el estudio para España, seguido de las Telecomunicaciones (70,6), el sector Financiero (69,6), y las compañías del sector de Automoción (66,1).

El sector de Alimentación obtiene la menor puntuación del índice (59,2), seguido del sector de Producción (59,8).

Salvo en el sector de Tecnologías de la Información, que presenta 6,2 puntos porcentuales por debajo, el resto de sectores analizados están, en mayor o menor medida, por encima de los sectores homólogos españoles.

EL ÍNDICE QUALITAS DE LOS SECTORES



En los siguientes capítulos analizaremos cada uno de los componentes del *Índice Qualitas*

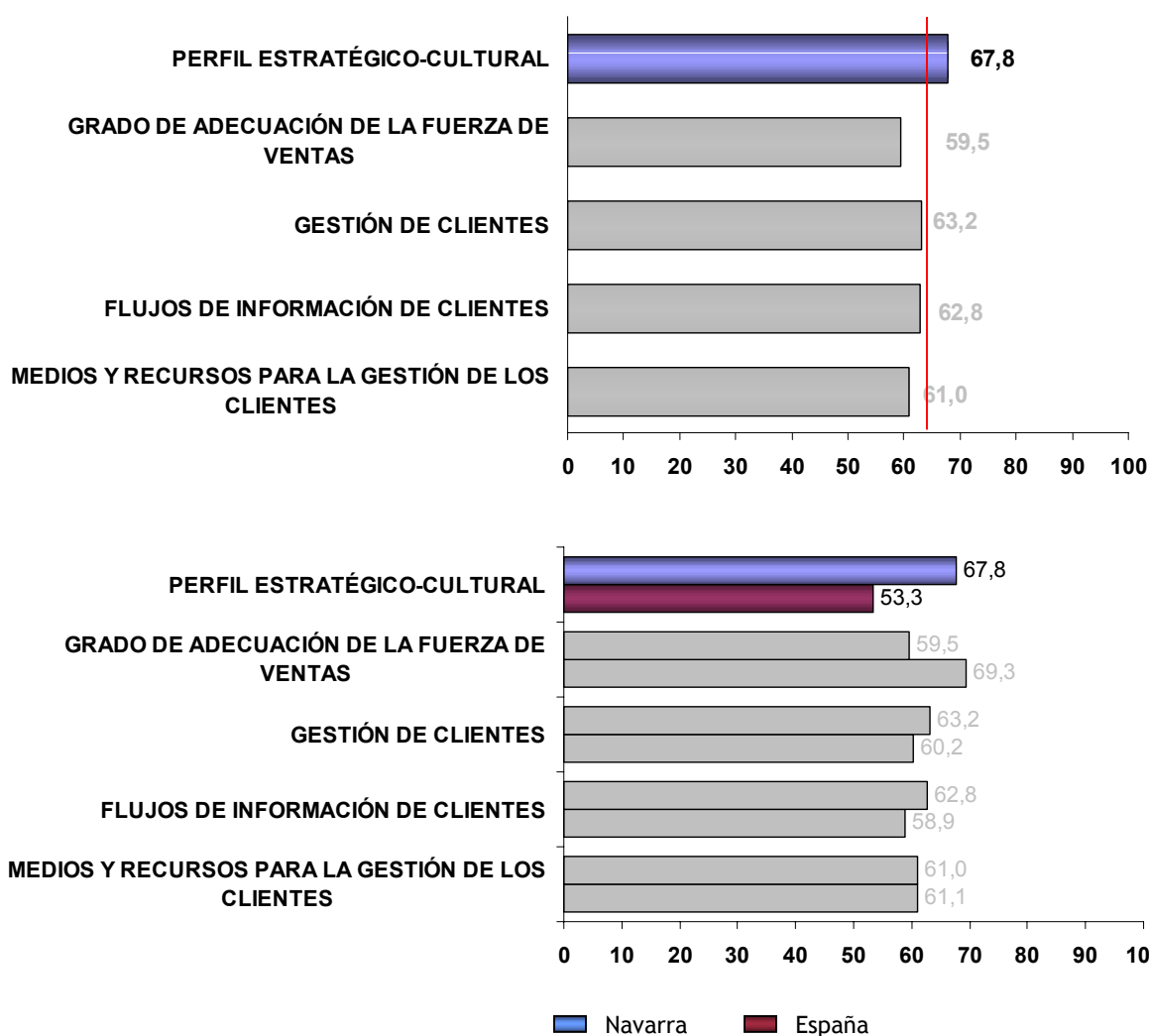
4.1. Análisis del perfil estratégico-cultural/1

Estudiamos en este epígrafe los elementos que nos permiten definir el perfil estratégico-cultural de la empresa Navarra.

Es el componente del Índice Qualitas que obtiene la valoración más alta (67,8 puntos sobre 100). En una comparativa con las evaluaciones del 1er Índice Qualitas para España, las empresas de la Comunidad Foral presentan un significativo distanciamiento positivo en las evaluaciones correspondientes al perfil estratégico cultural (14,5 puntos porcentuales). (gráfico 7).

ESTADO DE LOS COMPONENTES DEL ÍNDICE QUALITAS

GRÁFICO 7



4.1. Análisis del perfil estratégico-cultural/1

Un desglose de la composición de los elementos que lo conforman, se muestran en el *gráfico 8*.

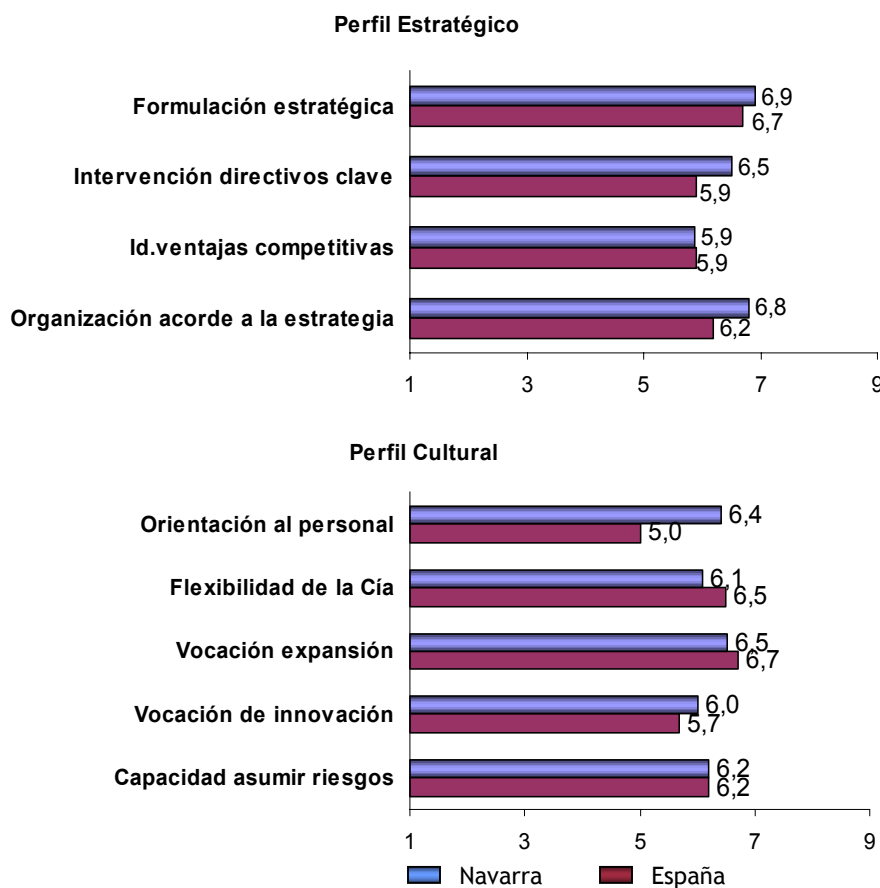
En función de estos resultados, podemos concluir que el perfil estratégico de la empresa Navarra se ajusta al de una compañía que dispone de una estrategia definida y, generalmente, comunicada, en cuya definición han intervenido sus directivos clave; donde la organización responde básicamente a las necesidades y que tiene dificultad en identificar ventajas competitivas. En este apartado, la empresa Navarra muestra un mejor posicionamiento que la empresa española en su conjunto.

Desde el punto de vista del perfil cultural, destaca la componente de orientación al personal (1,4 puntos sobre la media de España), y también manifiesta una mayor vocación por la innovación.

Por el contrario, está algo por debajo de la media española en flexibilidad de la compañía y en vocación de expansión.

ANÁLISIS DEL PERFIL ESTRATÉGICO - CULTURAL

GRÁFICO 8



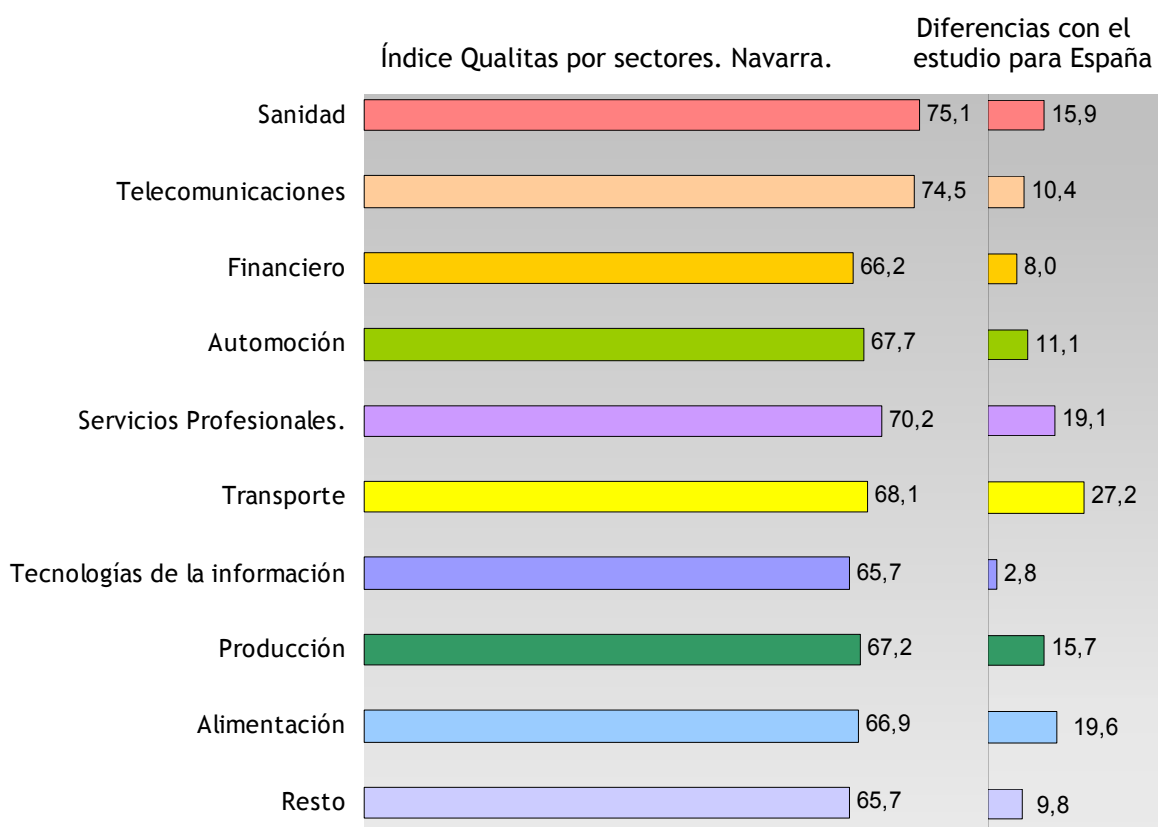
4.1. Análisis del perfil estratégico-cultural/1

Un análisis por sectores de este área, sitúa al sector Sanitario con la valoración más elevada (75,1), seguido por el sector de las Telecomunicaciones (74,5), los Servicios Profesionales (70,2) y el sector de Transporte (68,1).

Cabe resaltar las grandes diferencias en positivo, que obtienen las empresas Navarras en este componente del Índice de orientación al Cliente, obteniendo entre 27,2 y 8 puntos porcentuales en todos los sectores, excepto en el de Tecnologías de la Información, que obtiene 2,8 puntos.

EL PERFIL ESTRATÉGICO CULTURAL POR SECTORES

GRÁFICO 9

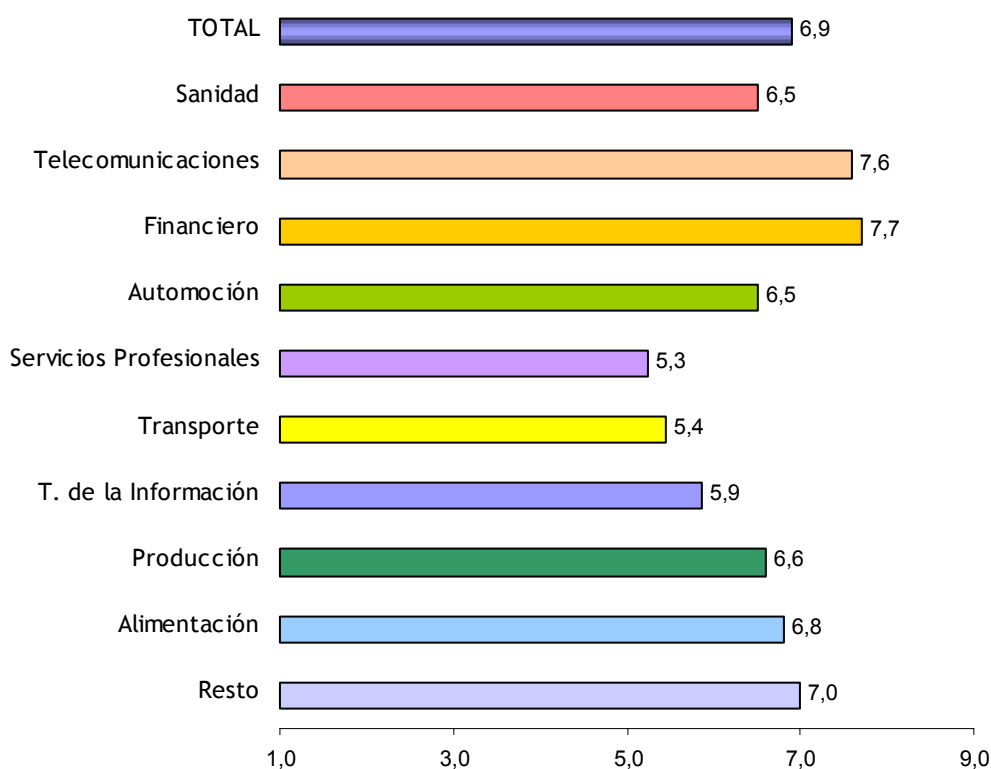


4.1. Análisis del perfil estratégico-cultural/2

Entre los elementos que presentan una mayor valoración en este apartado figuran, los de "formulación estratégica" (6,9), "organización acorde a la estrategia" (6,8), la cultura de desarrollo y fidelización del personal que se muestra en el apartado "orientación al personal" (6,4) y la "capacidad para asumir riesgos" (6,2). Un análisis por sectores muestra que, mientras en el apartado de "organización acorde a la estrategia" y "vocación de expansión", hay un grado de homogeneidad razonable en la valoración, éste no se da en la "intervención de los directivos clave en la estrategia" (con una puntuación que va desde 8,3 sobre 9 en el sector Financiero, a una puntuación de 5 en el sector de Tecnologías de Información). Ni en la "formulación estratégica" (desde 7,7 en el sector financiero a 5,3 en los Servicios Profesionales).

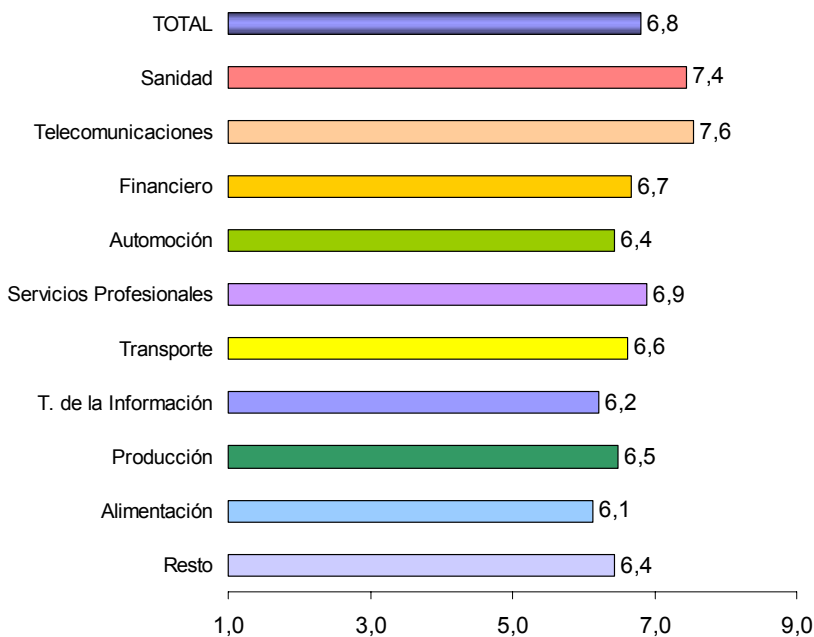
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA POR SECTORES

GRÁFICO 10

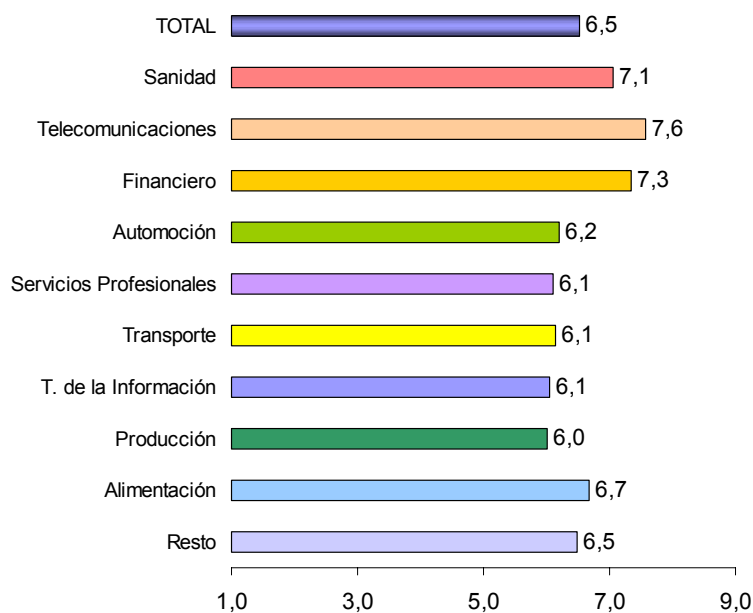


4.1. Análisis del perfil estratégico-cultural/2

ORGANIZACIÓN ACORDE A LA ESTRATEGIA POR SECTORES

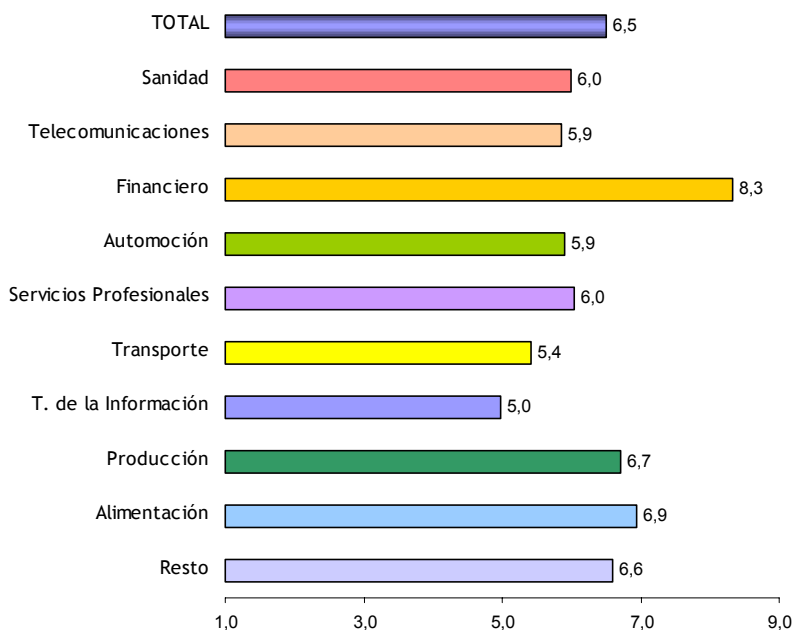


VOCACIÓN DE EXPANSIÓN POR SECTORES

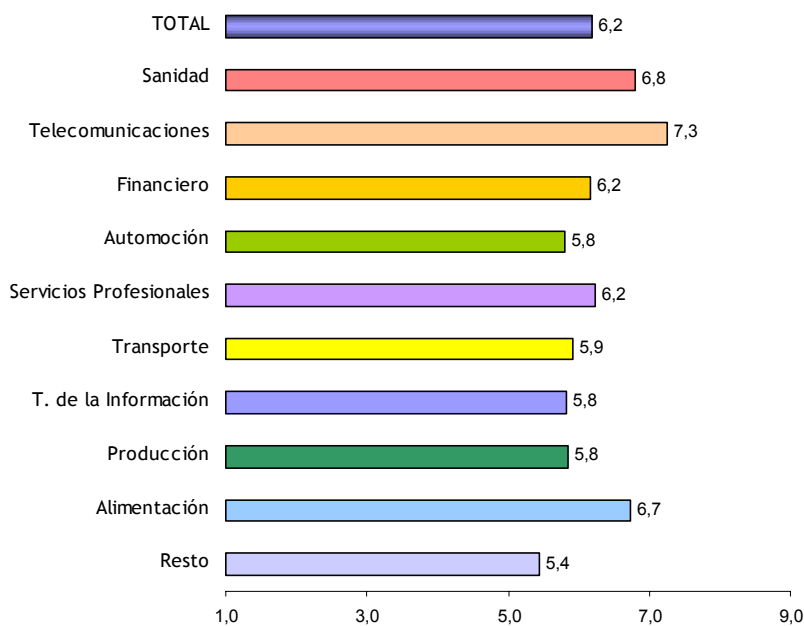


4.1. Análisis del perfil estratégico-cultural/2

INTERVENCIÓN DE LOS DIRECTIVOS CLAVE EN LA ESTRATEGIA POR SECTOR



CAPACIDAD PARA ASUMIR RIESGOS POR SECTORES

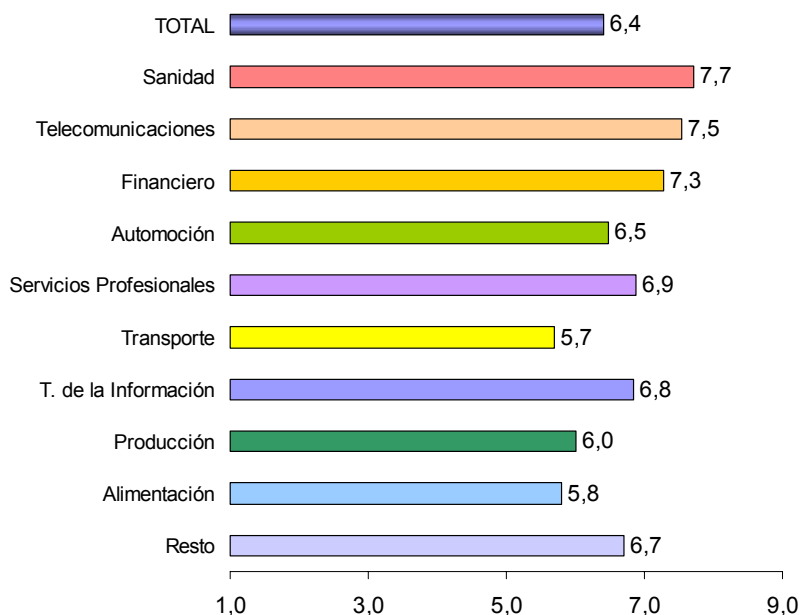


4.1. Análisis del perfil estratégico-cultural/2

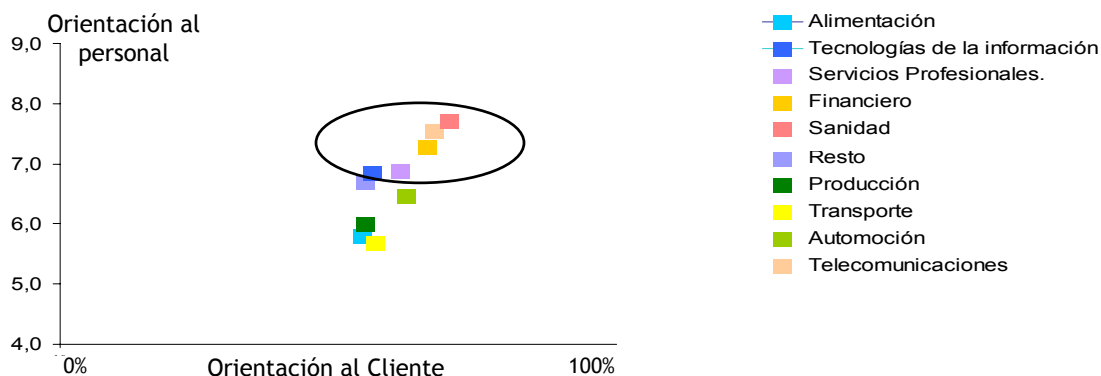
Entre aquellos aspectos que alcanzan una puntuación mayor, figura la cultura de desarrollo y fidelización del personal que se muestra en el apartado "orientación al personal" (6,4 puntos sobre 9), y entre ésta y el Índice de orientación al Cliente que alcanzan los sectores, parece existir una relación por la cual, cuanto mayor es la cultura de orientación al Cliente, mayor es la cultura de orientación al personal. Excepto en el sector de Automoción, con una mayor puntuación en la orientación al Cliente que al personal (gráfico 11).

DESARROLLO Y FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL POR SECTOR

GRÁFICO 11



ORIENTACIÓN AL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE



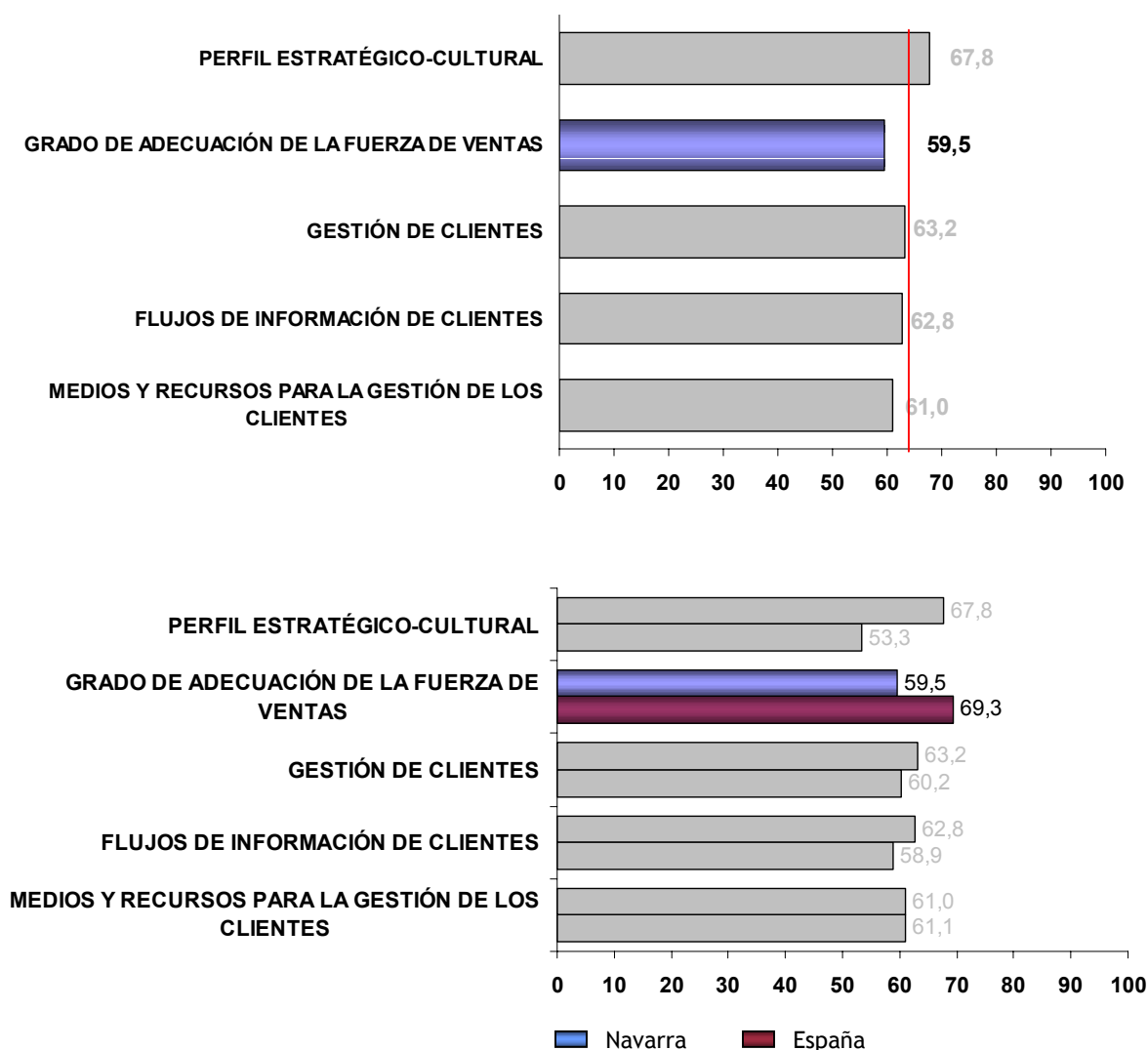
4.2. Análisis de la Fuerza de Ventas/1

En el apartado de fuerza de ventas, analizamos el nivel de adecuación de la fuerza de ventas para el desempeño de su función; en qué grado de proposición de valor está el equipo comercial, y si la compañía tiene capacidad para innovar en la solución que se presta al Cliente.

Es el componente del Índice Qualitas que alcanza una menor valoración (58,5 puntos sobre 100), alejado de las puntuaciones que alcanza este Índice en el estudio para España (9,8 puntos porcentuales por debajo). (gráfico 12).

ESTADO DE LOS COMPONENTES DEL ÍNDICE QUALITAS

GRÁFICO 12



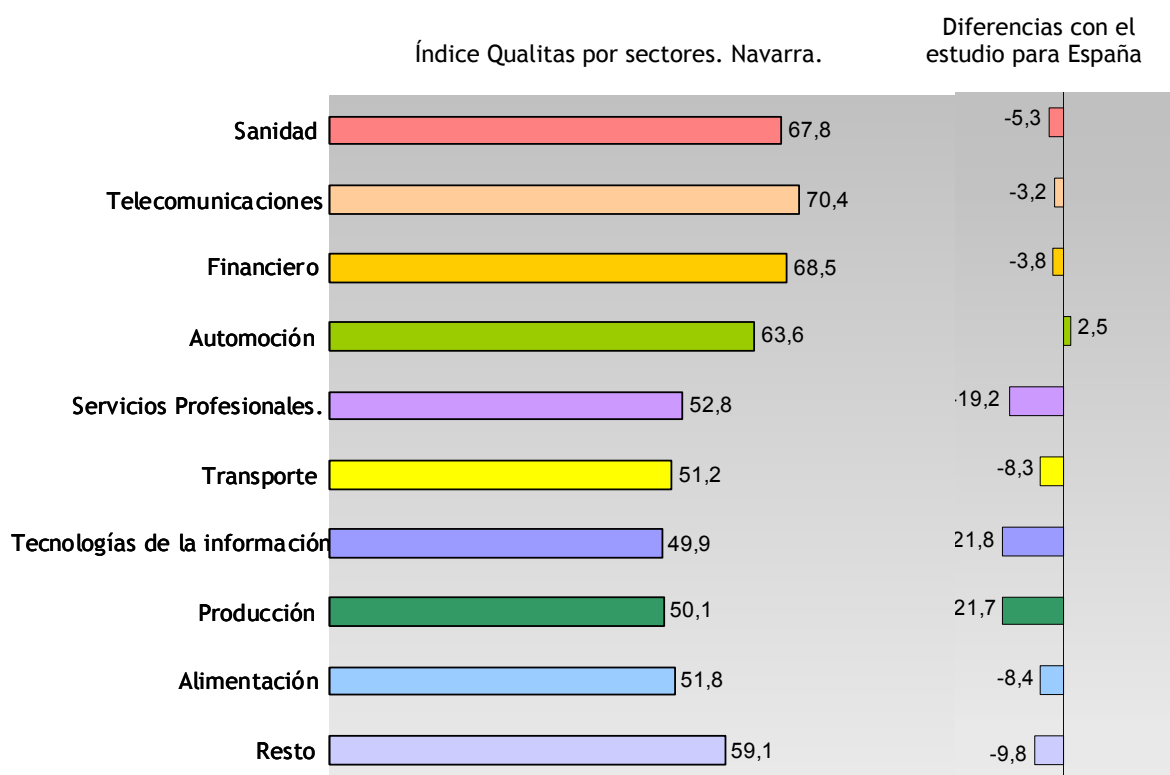
4.2. Análisis de la Fuerza de Ventas/1

Un análisis sectorial muestra que es el sector de las Telecomunicaciones quien tiene un Índice Qualitas de adecuación de la Fuerza de Ventas más elevado (70,4), seguido por el sector Financiero (68,5), el Sanitario (67,8), y el sector de Automoción (63,6).

El sector de Tecnologías de la Información es el sector que obtiene la menor puntuación del índice (49,9), seguido por el sector de Producción (50,1).

LA ADECUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS POR SECTOR

GRÁFICO 13



Para confeccionar el Índice Qualitas de adecuación de la fuerza de ventas, hemos analizado las siguientes áreas de competencia para la venta (ver gráfico 14):

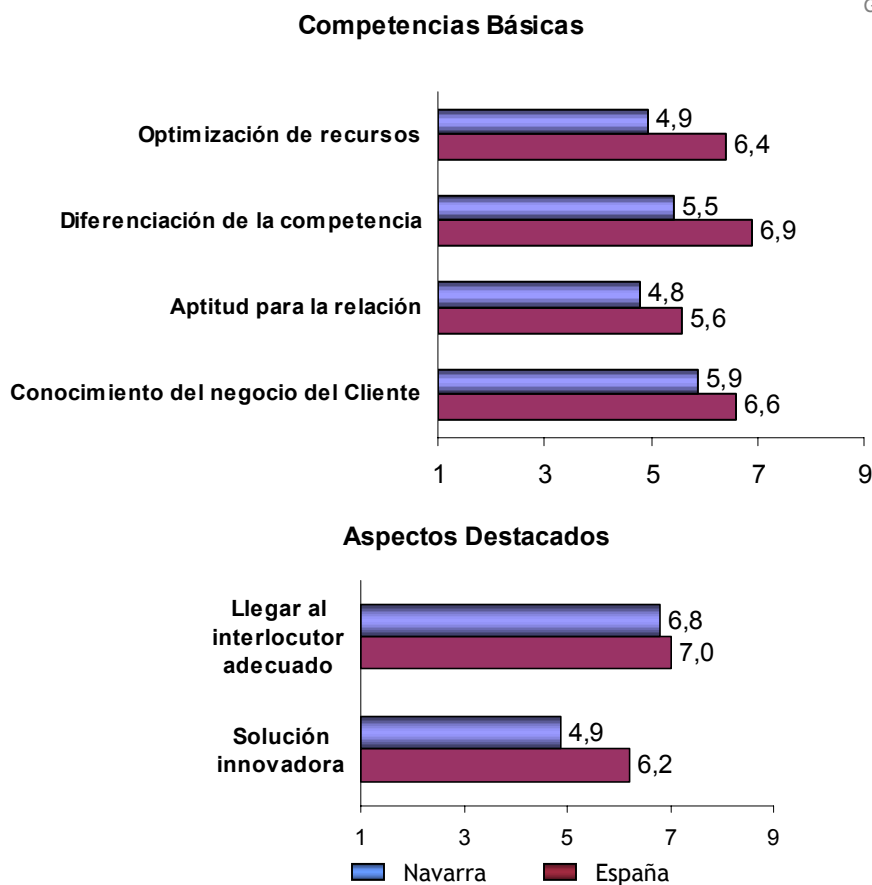
- **Comprensión del negocio:** Indica el grado de conocimiento que tiene la fuerza de ventas del negocio de los Clientes, de sus tendencias e implicaciones con el mercado (alcanza una media de 5,9 sobre 9).
- **Actitud para la relación:** Analiza la actitud que manifiesta la fuerza de ventas para la relación con Clientes (alcanza la puntuación más baja entre los componentes del índice: 4,8 puntos sobre 9).

4.2. Análisis de la Fuerza de Ventas/2

- **Capacidad para llegar al interlocutor:** Analiza la capacidad para relacionarse con el interlocutor adecuado en un Cliente (6,8 sobre 9).
- **Diferenciación de la competencia:** Mide el grado con el que la fuerza de ventas es capaz de maximizar sus ventajas competitivas, al tiempo que pone en desventaja a los competidores (5,5 puntos sobre 9).
- **Optimización de recursos:** Analiza si la fuerza de ventas gestiona eficientemente los recursos de que dispone la compañía, para lograr una adecuada interacción con el Cliente (la media del estudio sobre la empresa Navarra alcanza un valoración de 4,9 sobre 9).
- **Capacidad de innovación:** Analiza la capacidad que manifiesta la fuerza de ventas para proporcionar soluciones de servicio innovadoras para el Cliente (la media del estudio sobre la empresa Navarra alcanza una valoración de 4,9 sobre 9).

GRADO DE ADECUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

GRÁFICO 14

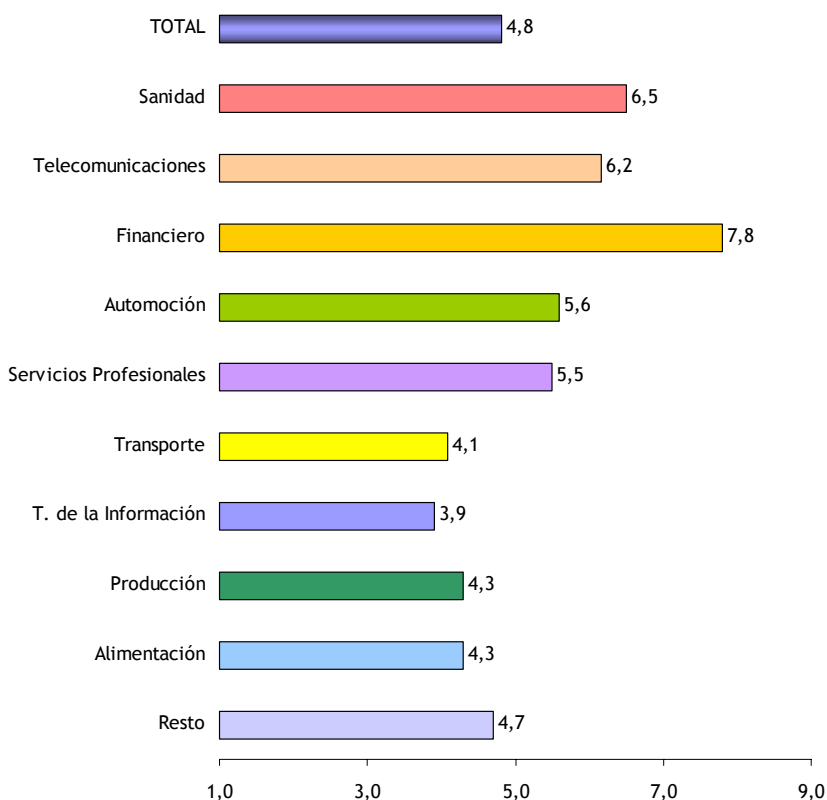


4.2. Análisis de la Fuerza de Ventas/2

Entre las competencias analizadas, destaca con una puntuación muy baja la "actitud para la relación", que no llega a los 5 puntos como media, y que analizada por sectores, sólo es adecuada en el sector Financiero (7,8 puntos sobre 9), seguida por el sector Sanitario (6,5). (gráfico 15)

LA ACTITUD PARA LA RELACIÓN POR SECTOR

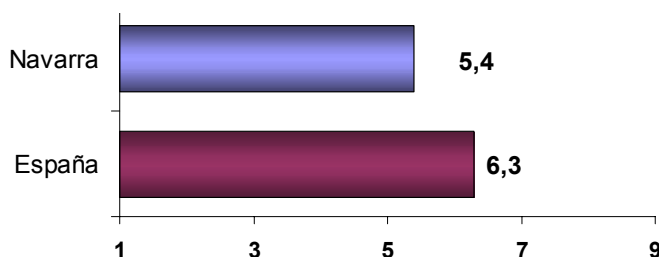
GRÁFICO 15



Además de analizar las competencias para la venta, valoramos la proposición de valor (5,4 puntos sobre 9) que conforma este conjunto de factores, por debajo de la media del estudio español (6,3), y que vemos en el gráfico 16.

PROPOSICIÓN DE VALOR DE LA FUERZA DE VENTAS

GRÁFICO 16



4.2. Análisis de la Fuerza de Ventas/3

El concepto “*proposición de valor*” lo conforman una combinación de atributos que se le dan al Cliente y que establecen el valor percibido por éste en la actuación comercial.

La intención de permanencia en el Cliente, el enfoque que se maneja en las actuaciones comerciales, y la relación con el Cliente articulan los distintos niveles de propuesta de valor (gráfico 17):

- **Nivel I.** Nivel de venta de productos/servicios. (puntuaciones entre 1-6)
- **Nivel II.** Nivel de venta de soluciones. (puntuaciones entre 6-7)
- **Nivel III.** Nivel de venta consultiva. (puntuaciones entre 7-8)
- **Nivel IV.** Nivel de venta con asociación (puntuaciones entre 8-9)

PROPOSICIÓN DE VALOR

GRÁFICO 17

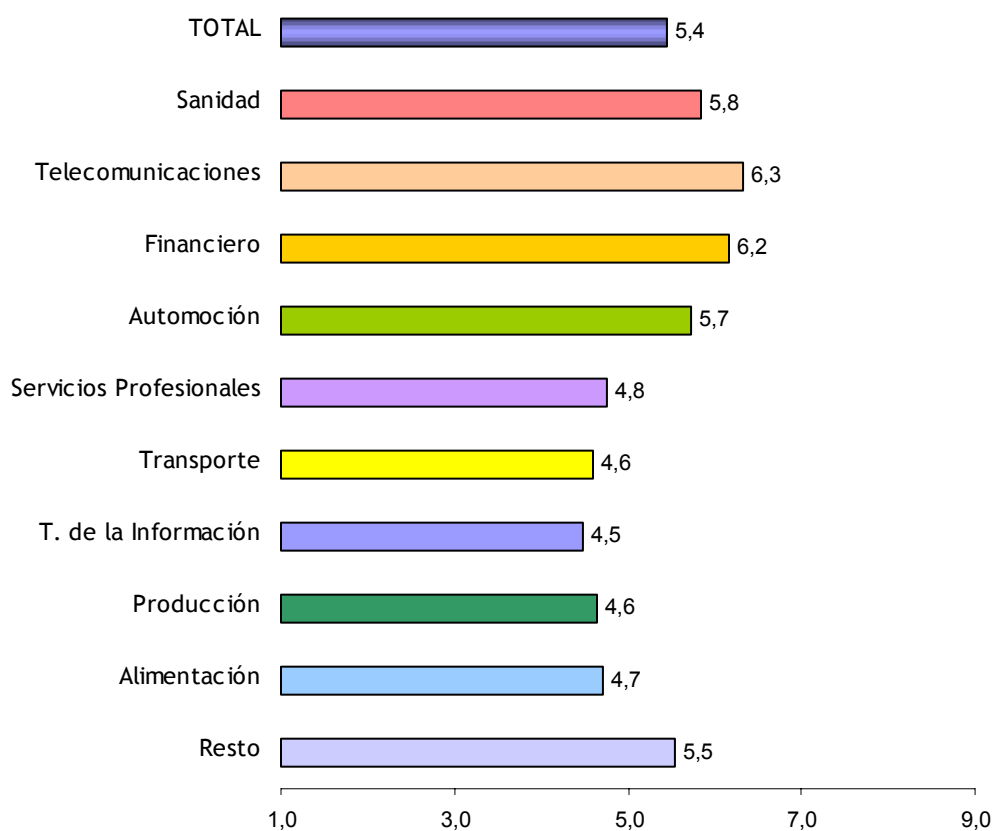
	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Intención	Ser tenido en cuenta	Hacer una venta	Repetir ventas	Ser de la casa
+				
Enfoque	Producto	Cliente	Competencia	Los clientes del cliente
+				
Relación	Esporádica	Confianza	Mutua	Simbiótica
=				
Valor	Productos/Servicios	Soluciones	Negocio	Estrategia
Puntuación	entre (1-6)	entre (6-7)	entre (7-8)	entre (8-9)

4.2. Análisis de la Fuerza de Ventas/3

La proposición de valor que conforma el conjunto de las competencias analizadas para la venta, alcanza una puntuación media de 5,4 sobre 9, estando todos los sectores analizados entre el *nivel I (Venta de Producto)* y el *nivel II (Venta de Solución)*. Ningún sector alcanza una puntuación de 7 o nivel de Venta Consultiva.

LA PROPOSICIÓN DE VALOR POR SECTOR

GRÁFICO 18



4.3. Gestión de Clientes/1

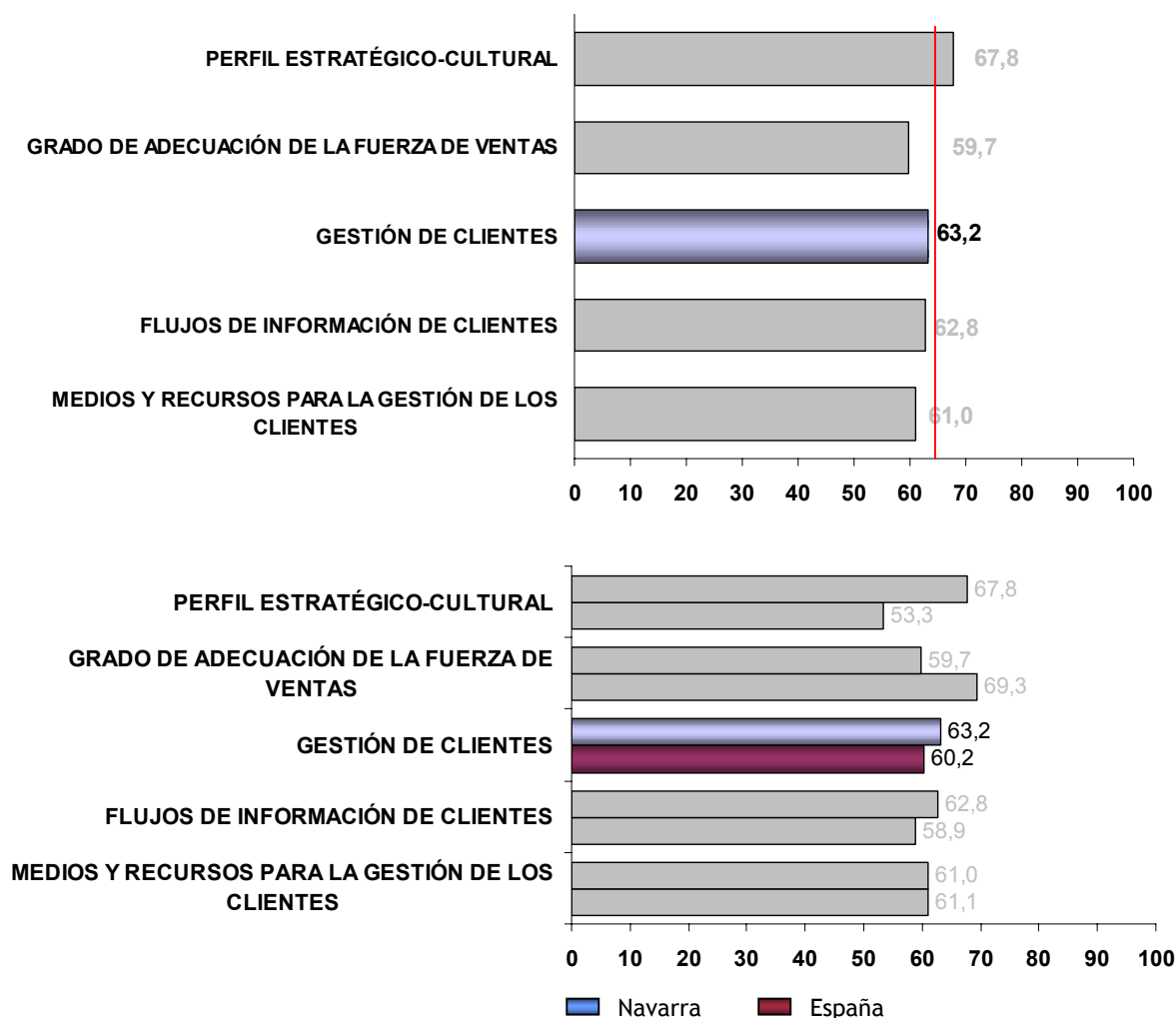
En este componente del Índice Qualitas, tratamos de identificar la gestión que la compañía desarrolla a partir de la información que obtiene de sus Clientes.

Analizamos el nivel de conocimiento que la compañía tiene de sus Clientes, si es capaz de explotar esta información y qué resultados consigue desde su punto de vista.

La gestión de Clientes alcanza una puntuación de 63,2 puntos sobre 100. 3 puntos porcentuales por encima de la media española, pero ofreciendo un alto margen de mejora.

ESTADO DE LOS COMPONENTES DEL ÍNDICE QUALITAS

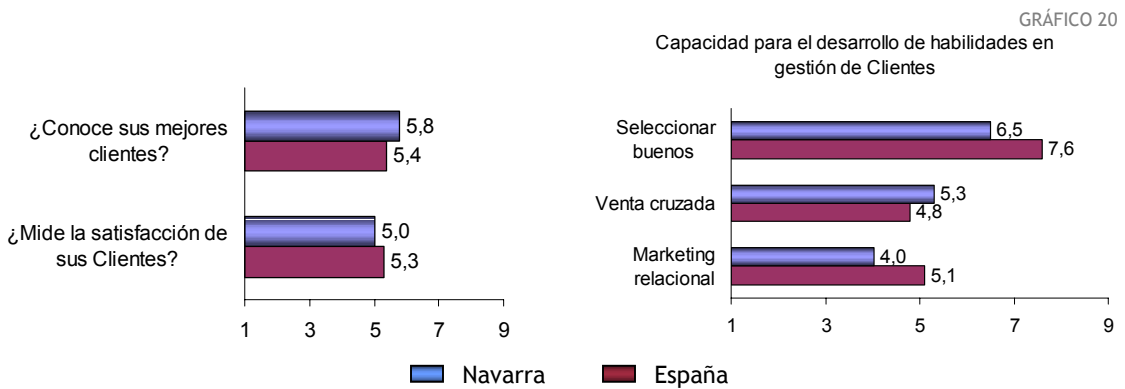
GRÁFICO 19



4.3. Gestión de Clientes/1

Las variables que analizamos para confeccionar este índice parten del conocimiento y la información que las empresas mantienen de sus Clientes y prospectos y si, a partir de este punto, se pueden seleccionar a los Clientes rentables y desarrollar un marketing relacional con cada uno de ellos. Podemos concluir que el conjunto de la empresa Navarra dispone de poca información sensible de Clientes (5,8 puntos, ligeramente superior a la media de las empresas españolas), centrándose en los datos financieros, que le permiten, al menos, conocer cuáles son sus Clientes más rentables (*gráfico 20*).

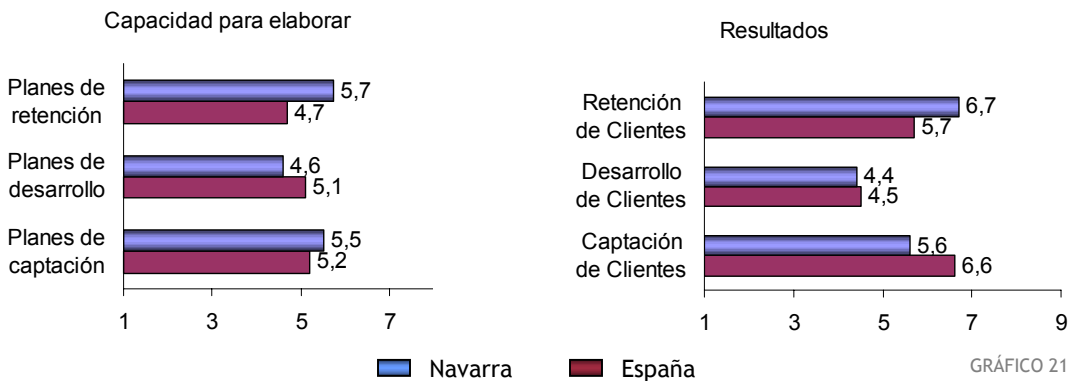
COMPONENTES DEL ÍNDICE QUALITAS DE GESTIÓN DE CLIENTES



Con la información de que dispone desarrolla pocos planes planes de desarrollo (crecer con el Cliente, ganar cuota de participación en la cuenta...), y realiza algunos de captación y retención de Clientes.

Así mismo, se desarrollan pocos planes para realizar venta cruzada (venta en el Cliente del conjunto del "portfolio" de la compañía).

Pese a ello, los resultados muestran una retención y captación de Clientes por encima del esfuerzo de planificación y un muy bajo desarrollo (*gráfico 21*).



Las empresas Navarras **no** se preocupan por conocer el grado de satisfacción de sus Clientes (puntuación de 5,0 sobre 9). (*gráfico 20*)

4.3. Gestión de Clientes/2

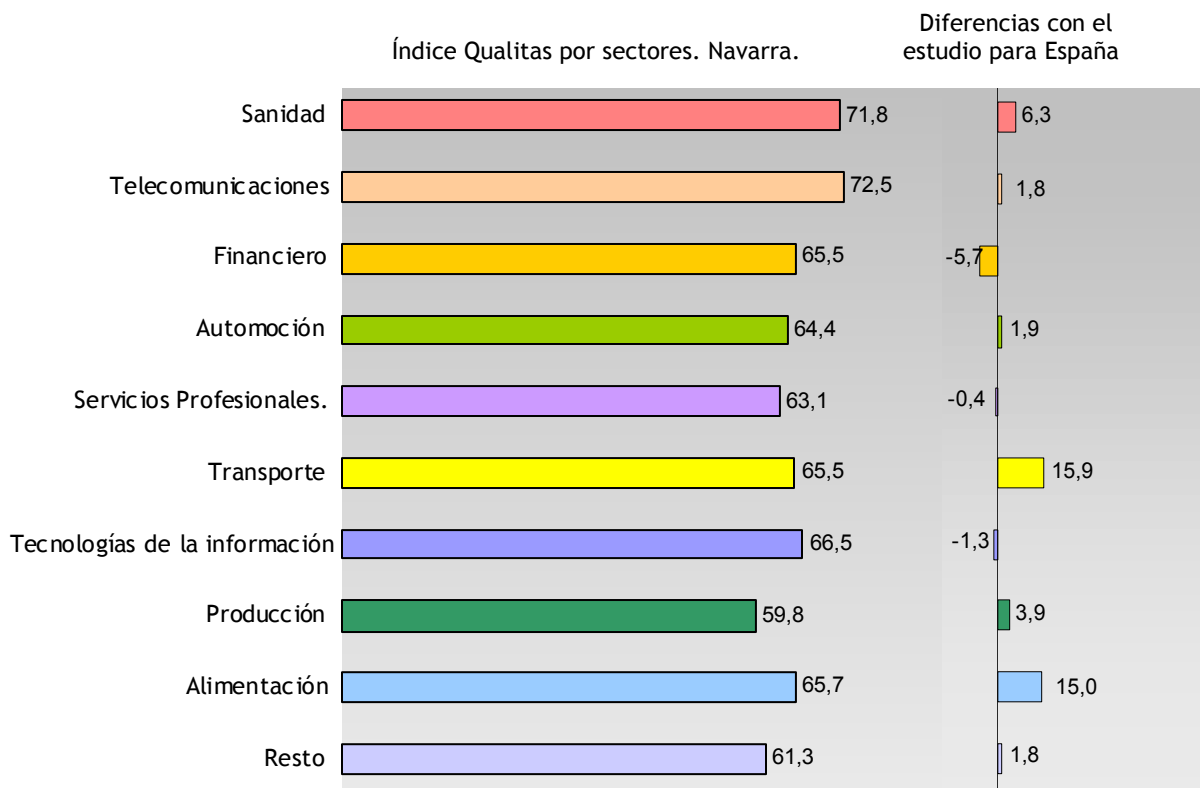
El análisis por sectores del Índice Qualitas del área de gestión de Clientes, posiciona al sector de Telecomunicaciones con la mejor puntuación (72,5 puntos sobre 100), seguido por el sector Sanitario (71,8 puntos sobre 100), Tecnologías de la Información (66,5) y el sector Financiero (65,5). (gráfico 22)

El sector de Producción es el que menor puntuación alcanza (59,8).

Este componente del Índice de orientación al Cliente alcanza un alto grado de homogeneidad.

LA GESTIÓN DE CLIENTES POR SECTOR

GRÁFICO 22



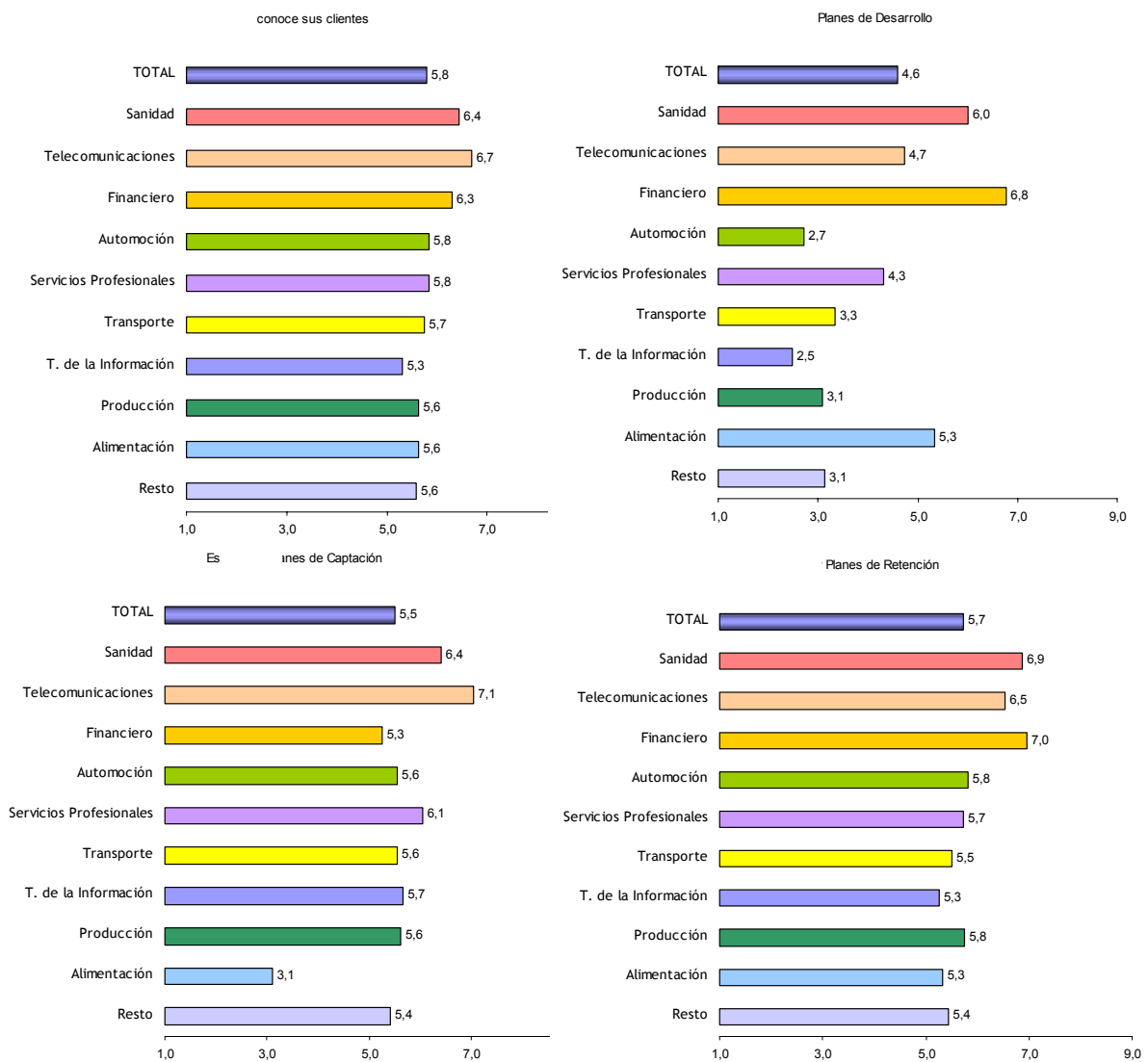
4.3. Gestión de Clientes/2

Una comparación sectorial, de las principales variables que miden la gestión de los Clientes, pone de manifiesto que el sector que más información dispone sobre Clientes es el de Telecomunicaciones, siendo uno de los sectores que más planes de captación y retención implementa.

Cabe destacar la buena retención de Clientes que consiguen los sectores líderes, Sanidad, Telecomunicaciones y Financiero, y la baja capacidad de retención que manifiestan los sectores de Alimentación y Tecnologías de la Información (5,3 sobre 9).

LA GESTIÓN DE CLIENTES POR SECTOR

GRÁFICO 23



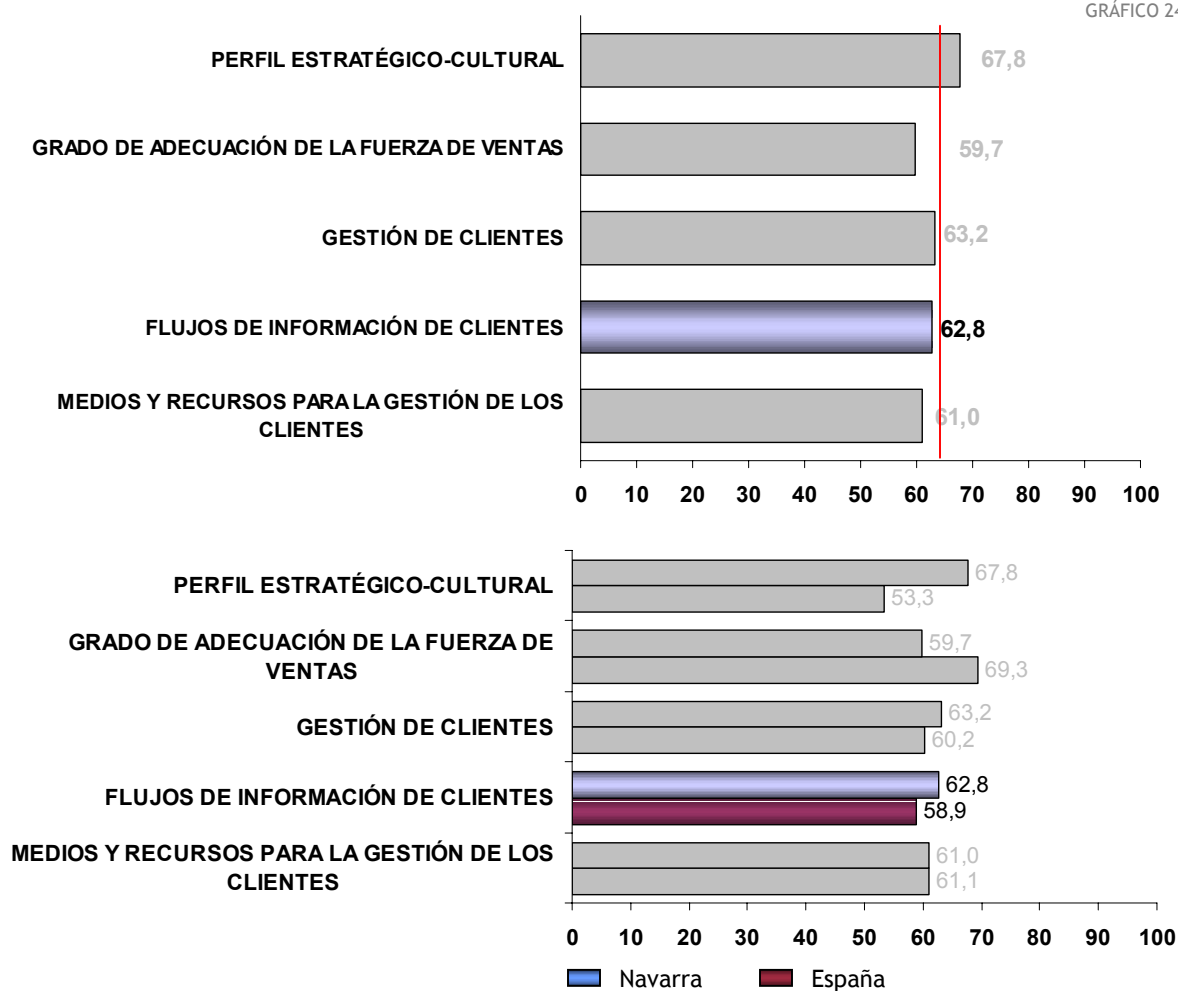
4.4. Flujos de Información/1

El análisis de los flujos de información identifica cuál es la capacidad de la compañía para recoger y distribuir la información de Clientes, y si ésta se encuentra actualizada, disponible y accesible para su explotación y análisis.

- ¿De qué canales dispone la compañía para recoger información?
- ¿Tiene establecidos procedimientos para recogerla?
- ¿Cómo la almacena y la distribuye?

ESTADO DE LOS COMPONENTES DEL ÍNDICE QUALITAS

GRÁFICO 24



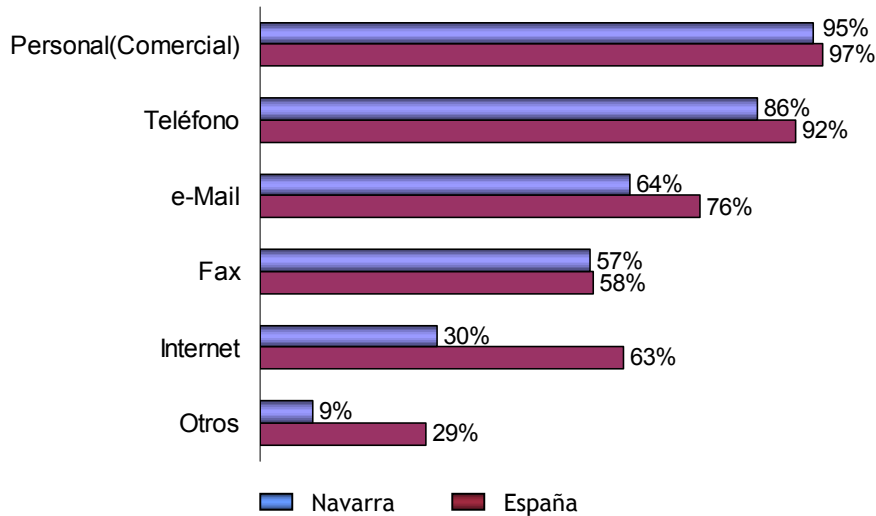
El Índice Qualitas de flujos de información de Clientes alcanza una puntuación de 62,8 sobre 100, y está 2,9 puntos porcentuales por encima de la media de las compañías españolas.

Los canales de comunicación más utilizados con los Clientes son la fuerza de ventas y el teléfono, tal como se muestra en el gráfico 25.

4.4. Flujos de Información/1

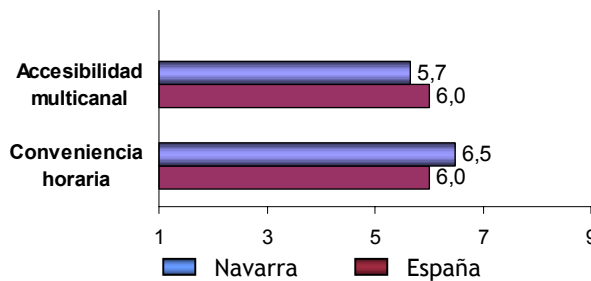
CANALES DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE MÁS UTILIZADOS

GRÁFICO 25



Destaca la poca utilización de Internet como canal de comunicación con el Cliente manifestada en el estudio. En conjunto, las compañías Navarras prestan menor accesibilidad multicanal a los Clientes que la media de las compañías españolas, aunque ofrecen una mayor ventana horaria. (gráfico 26)

GRÁFICO 26



La información está relativamente actualizada, y está escasamente disponible para su análisis sin una elaboración previa de las variables que se desean conocer. El grado de acceso a la información disponible es mejorable, y no hay implementados mecanismos de interacción con Clientes a través de Internet.

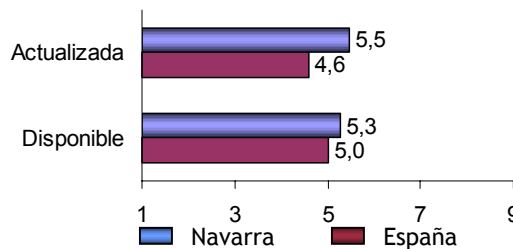


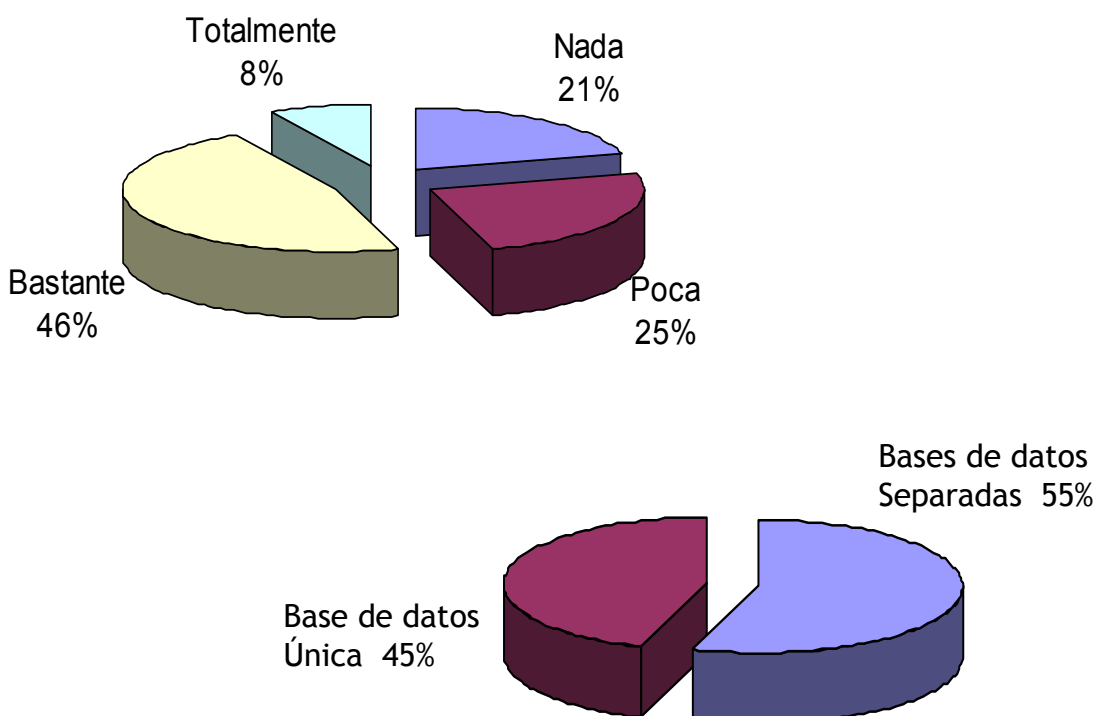
GRÁFICO 27

4.4. Flujos de Información/2

La información que se recoge a través de los diferentes canales de interacción con Clientes se guarda para su análisis. Un 54% de las empresas lo hacen en una alta medida, mientras un 21% de las compañías no recogen ninguna información sobre sus Clientes (más allá de los datos financieros).

¿SE RECOGE EN BASE DE DATOS TODA LA INFORMACIÓN SOBRE CLIENTES?

GRÁFICO 28



De las compañías que, de alguna manera, recogen información sensible de Clientes, un 45% la almacenan en una base de datos única, que permite una información homogénea, mientras el resto mantienen diversas bases de datos, en función del usuario (55%).

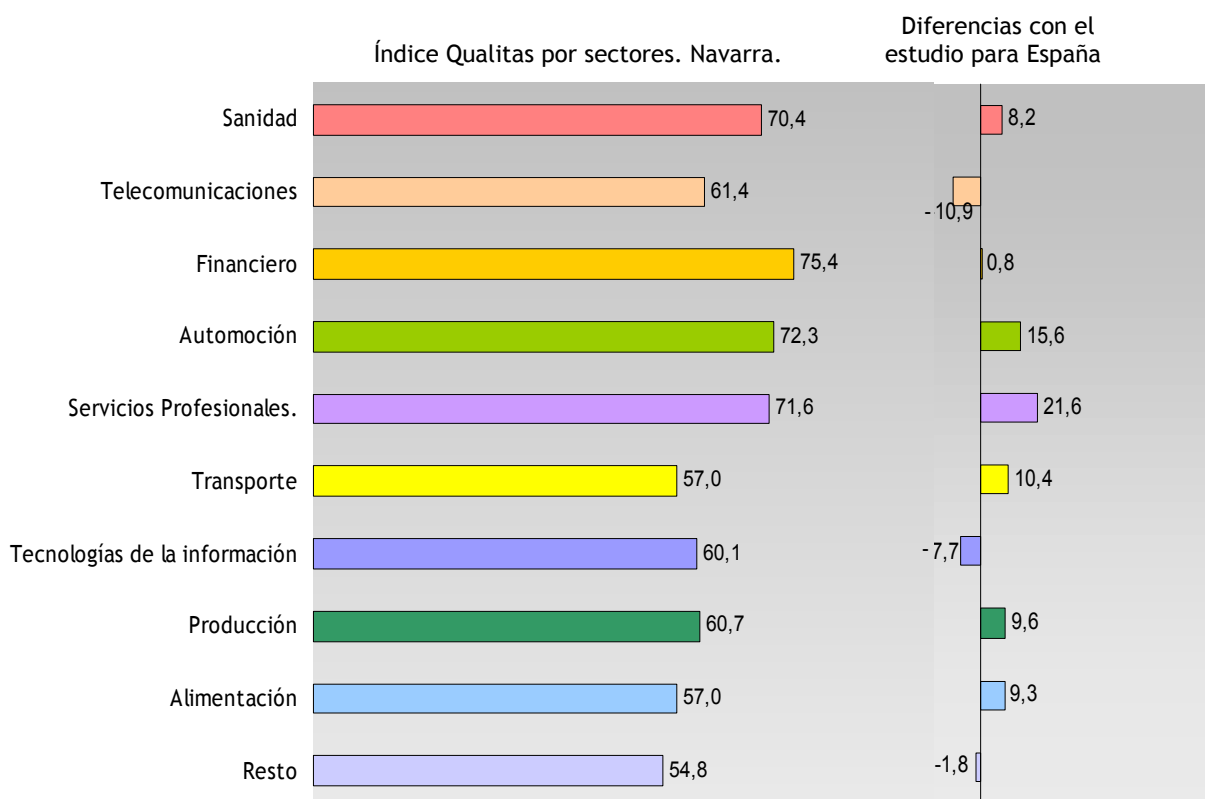
4.4. Flujos de Información/2

El sector Financiero es quién mayor puntuación obtiene en el Índice Qualitas correspondiente al estudio del flujo de información (75,4), seguido del sector de Automoción (72,3), los Servicios Profesionales (71,6) y la Sanidad (70,4).

Por otro lado, el sector de Transporte junto con Alimentación (ambos 57,0 puntos sobre 100) son los sectores que menor puntuación obtienen (gráfico 29).

APROVECHAMIENTO FLUJO INFORMACIÓN CLIENTES POR SECTOR

GRÁFICO 29



4.5 Medios y Recursos para la gestión de Clientes

¿De qué medios y recursos en tecnologías de la información dispone la empresa Navarra para la gestión de los Clientes?

El Índice Qualitas en este componente, alcanza una puntuación de 61,0 sobre 100 (gráfico 30), gracias a la buena puntuación del sector Financiero (77,3 sobre 100), Sanidad (75,5) y Servicios Profesionales (69,5), (gráfico 31).

MEDIOS Y RECURSOS TI PARA LA GESTIÓN DE CLIENTES

GRÁFICO 30

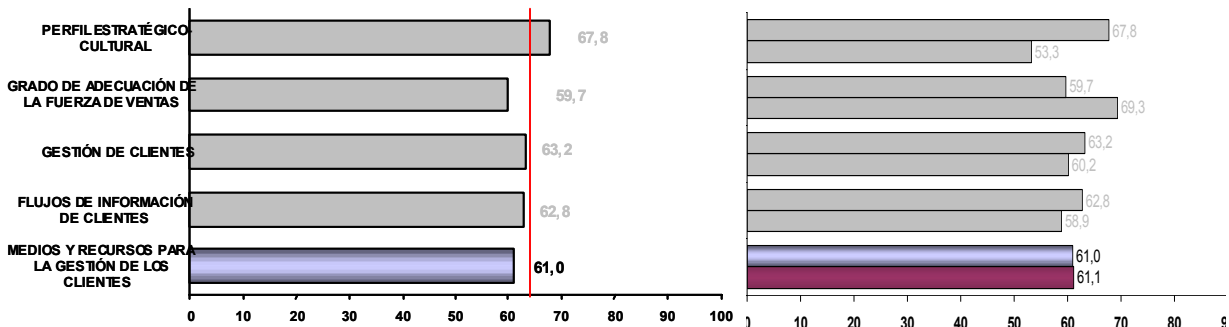


GRÁFICO 31

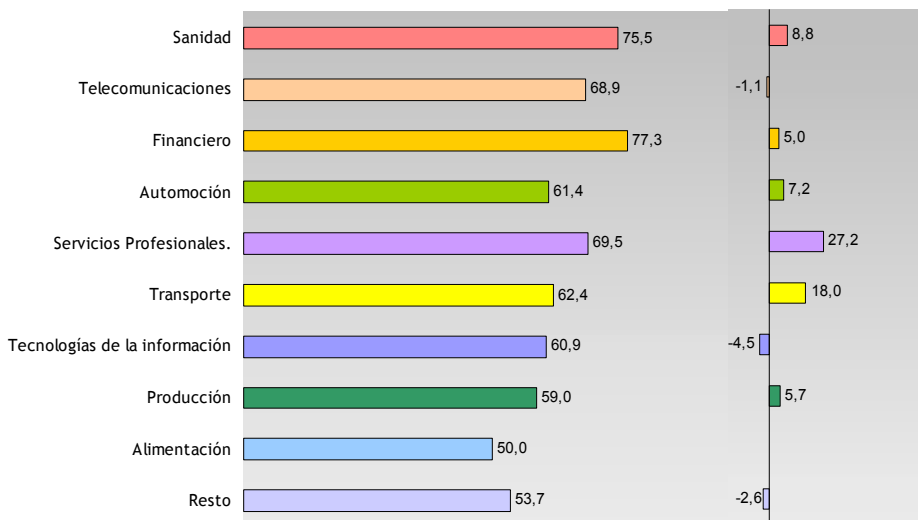
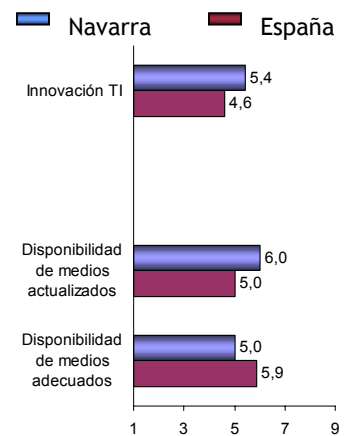


GRÁFICO 32



En general, la empresa Navarra tiene una cultura de innovación alrededor de tecnologías de información mayor que la media de la empresa española (0,8 puntos sobre 9), sus sistemas informáticos se adecuan poco a sus necesidades de gestión de Clientes (5,0 sobre 9) y están suficientemente actualizados (gráfico 32).

5. Perfil de orientación al Cliente de la empresa Navarra/1

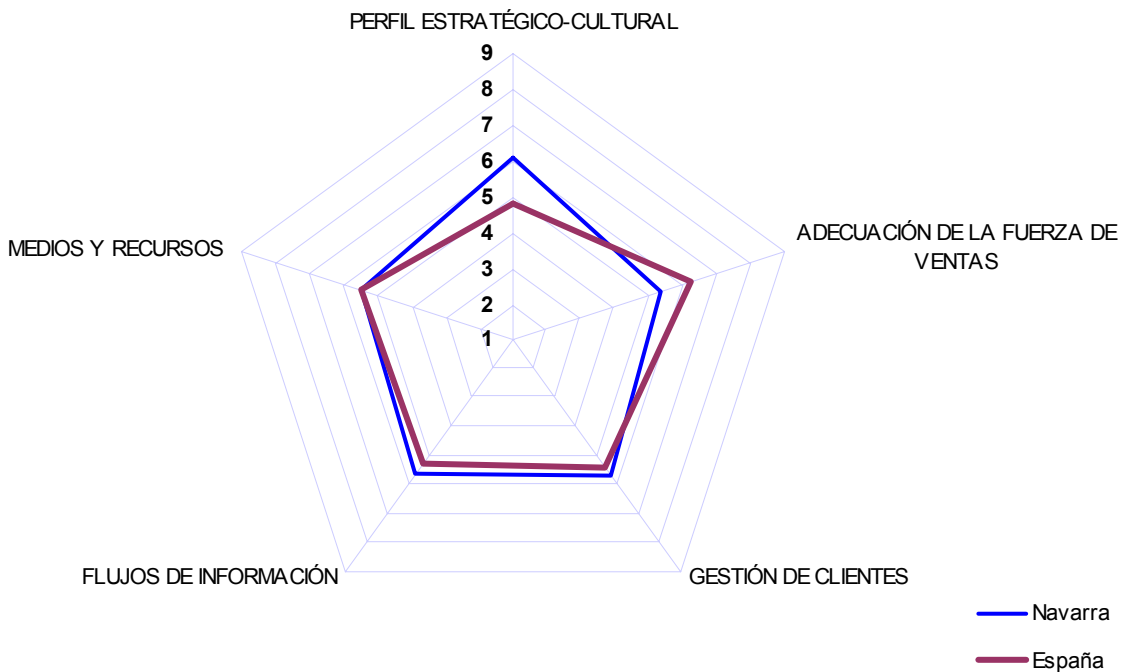
Una vez evaluadas las cinco áreas clave de las organizaciones que configuran su perfil de orientación al Cliente, podemos establecer el siguiente perfil de la empresa Navarra:

La empresa Navarra presenta un perfil estratégico-cultural adecuado para implementar una estrategia de orientación al Cliente. La proposición de valor de la fuerza de ventas se encuentra en un nivel insuficiente. Consigue unos resultados en la gestión de sus Clientes por encima de lo que cabría esperar a tenor de los planes de captación, desarrollo y retención que implementa. Los canales de recogida y difusión de la información de Clientes no están implementados en toda su potencialidad, y los flujos de información de Clientes permiten tener la información suficientemente actualizada y disponible.

Los medios y recursos para la gestión de los Clientes son mejorables.

PERFIL DE LA EMPRESA NAVARRA

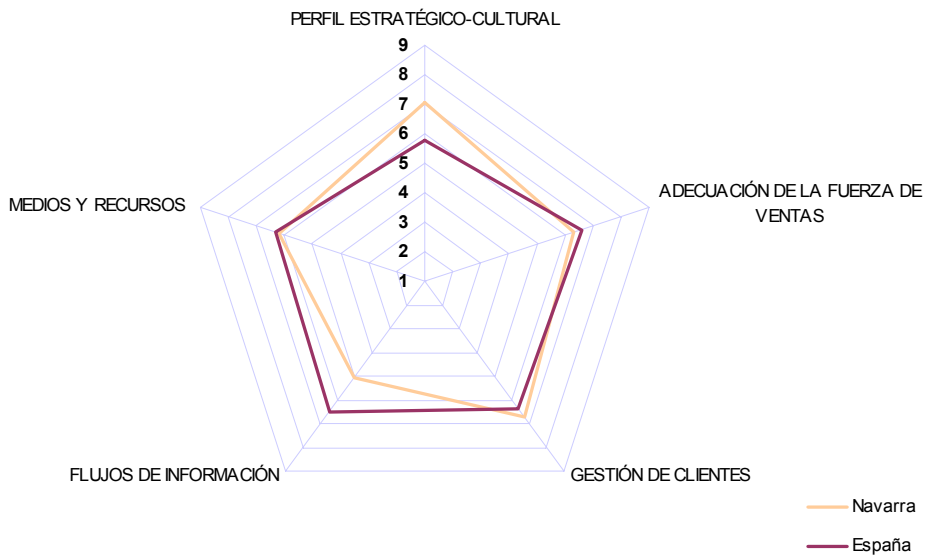
GRÁFICO 33



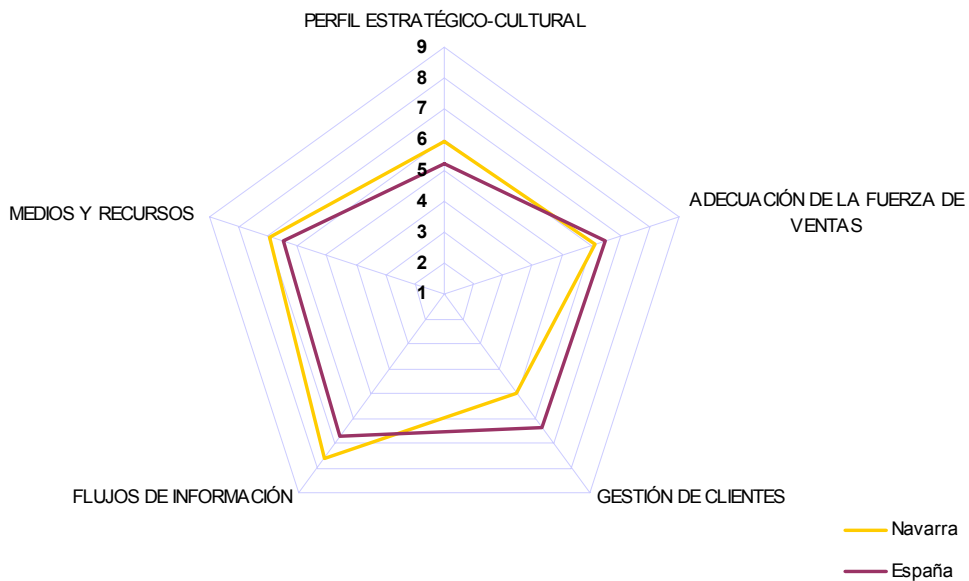
5. Perfil de orientación al Cliente de la empresa Navarra/2

El perfil de orientación al cliente para cada sector analizado es el siguiente:

TELECOMUNICACIONES

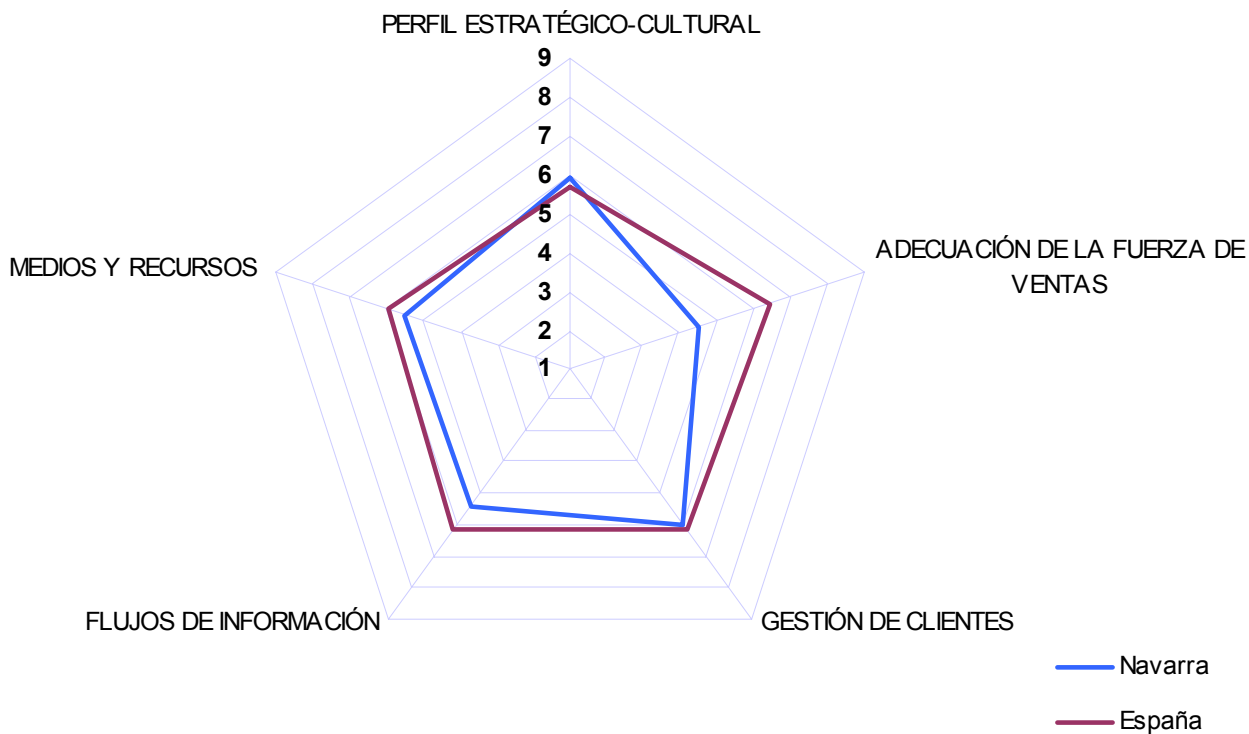


FINANCIERO



5. Perfil de orientación al Cliente de la empresa Navarra/2

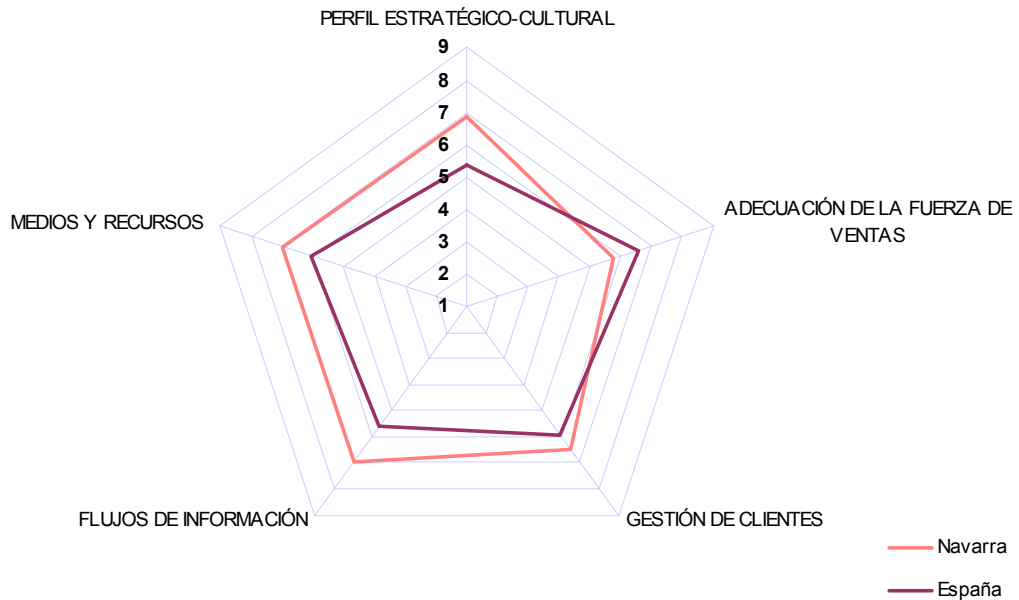
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



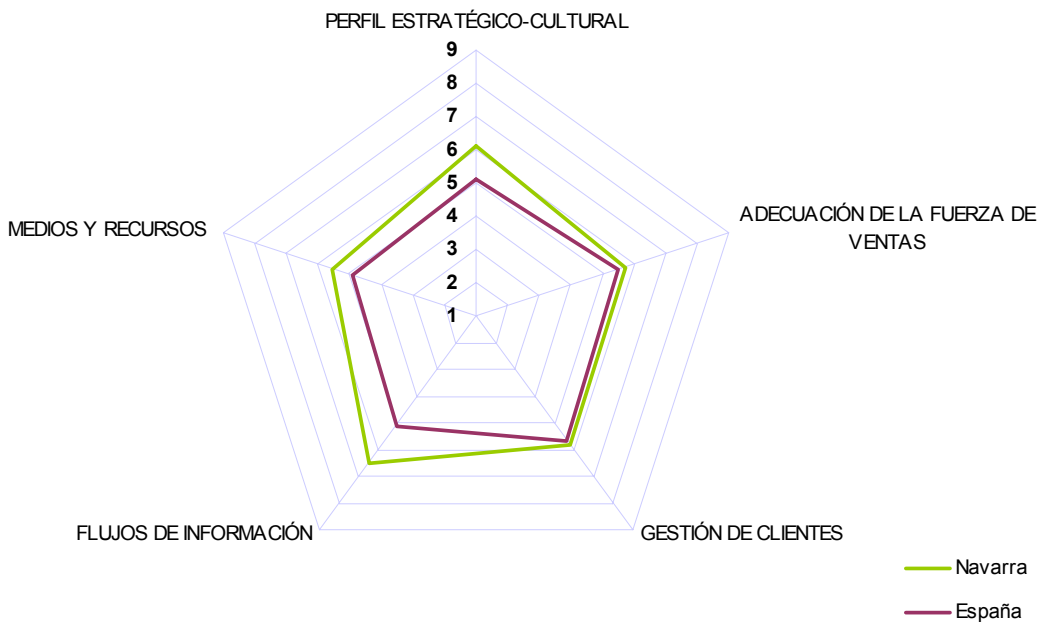
5. Perfil de orientación al Cliente de la empresa Navarra/3

Por sectores.

SANIDAD

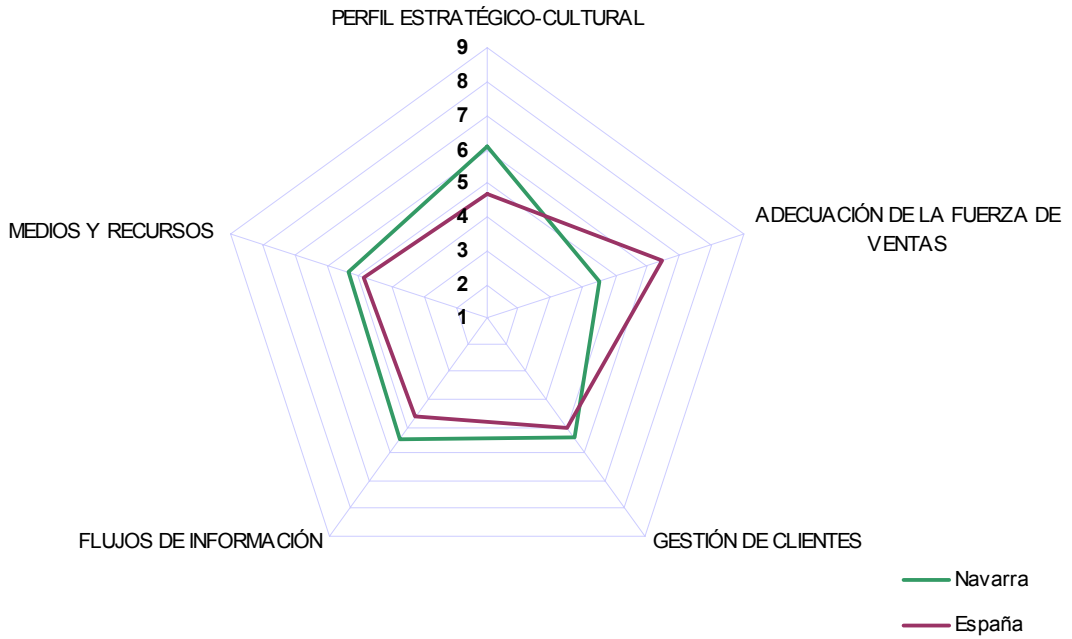


AUTOMOCIÓN



5. Perfil de orientación al Cliente de la empresa Navarra/3

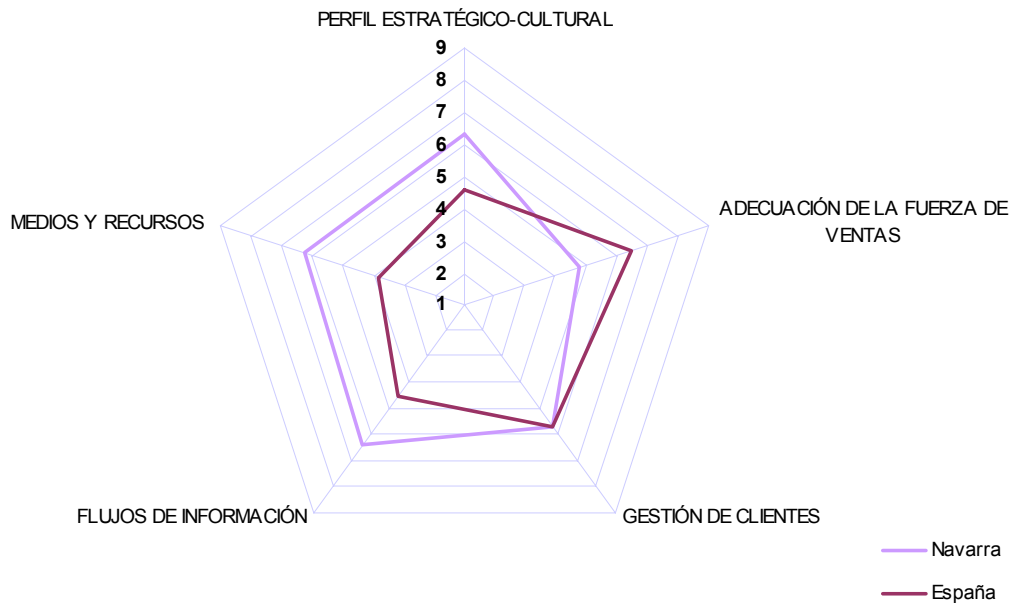
PRODUCCIÓN



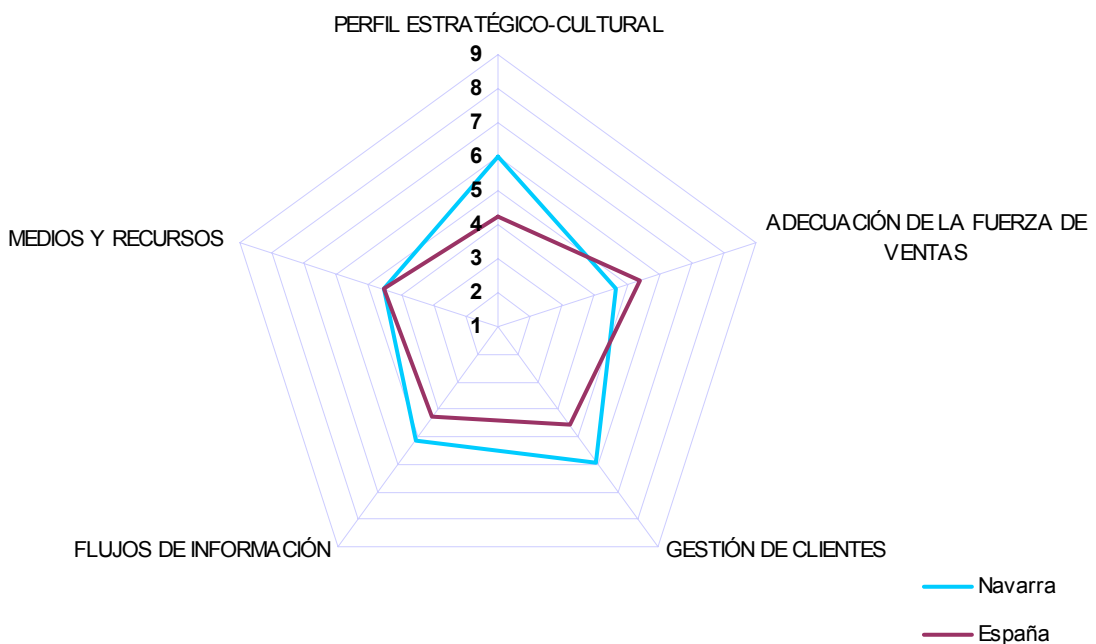
5. Perfil de orientación al Cliente de la empresa Navarra/4

Por sectores.

SERVICIOS PROFESIONALES

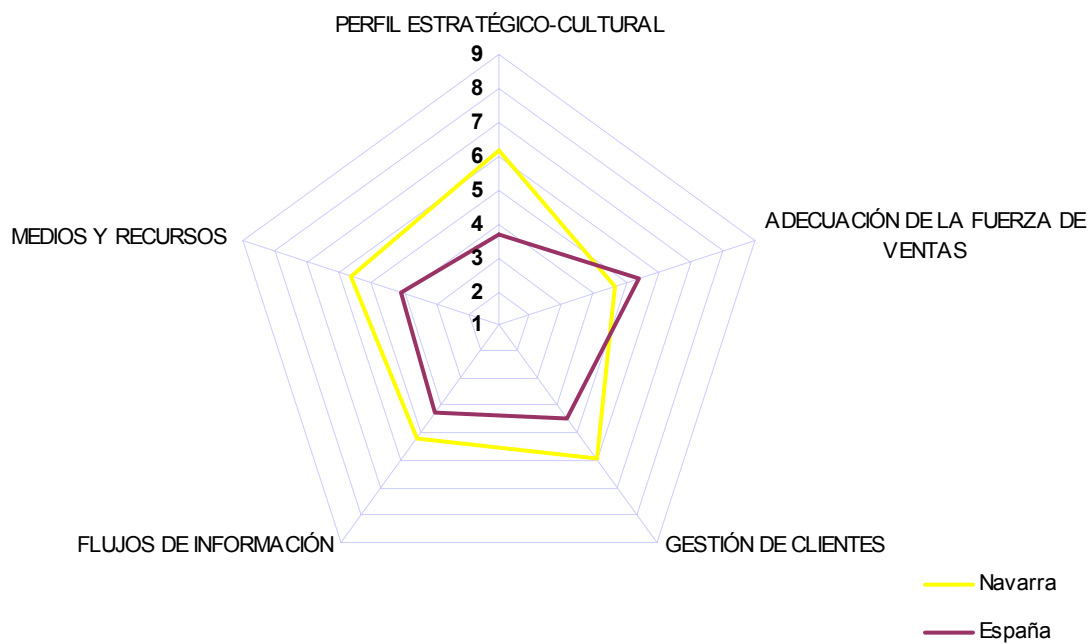


ALIMENTACIÓN



5. Perfil de orientación al Cliente de la empresa Navarra/4

TRANSPORTE



2. Foco y Métrica

por Luis Olivas
Socio Director de Qualitas Hispania

www.QualitasHispania.com

*Reflexiones sobre
cómo incrementar la
competitividad de las
Organizaciones
haciendo foco en el
Cliente.*

Ref.: QH.OCEN.FyM.2003.1

Qualitas Hispania pone este trabajo a disposición de la comunidad empresarial española y autoriza su utilización, siempre que se cite la procedencia y se reconozca la autoría.

Orientación al Cliente de la Empresa Navarra. Edición 2003

2. Foco y Métrica

En este interesante artículo, Luis Olivas - Socio Director de Qualitas - comparte reflexiones y propone líneas de actuación para el incremento de la competitividad de las organizaciones haciendo foco en el Cliente, para entender con precisión sus necesidades y expectativas y cómo transformarlas en una propuesta de valor que las satisfaga.

Foco y Métrica

por Luis Olivas, Socio Director de Qualitas Hispania

En un reciente encuentro con Philip Kotler, éste nos retaba con un ejercicio estimulante: nos proponía que identificásemos, entre las siguientes presiones del mercado, aquellas que afectaban a nuestro negocio:

- Globalización
- Crecimiento más lento del mercado
- Creciente competencia interior y exterior
- Creciente proliferación de productos
- Descenso de la diferenciación percibida de productos
- Acortamiento del ciclo de vida del producto
- Incremento de los ataques a los nichos de mercado por parte de los competidores
- Clientes mejor informados, más sofisticados y exigentes
- Fuerte presión a la baja de los precios
- Fuerte ritmo del desarrollo tecnológico
- Rápidos cambios de los patrones de distribución
- Menor duración de las ventajas competitivas

Os aseguro que la discusión posterior fue vívida e interesante, y también, que todos los allí presentes no asociábamos menos de 9 amenazas a nuestra realidad de negocio.

Si a estas presiones añadimos nuestras propias ineficiencias y lo enmarcamos en el panorama de incertidumbre y de auténtica crisis internacional que estamos viviendo, concluiremos que, indudablemente, atravesamos un momento duro en el que resulta difícil para nuestras empresas ganar y mantener un lugar bajo el sol.

Al hilo de este ejercicio, me gustaría compartir con vosotros algunas reflexiones que hace tiempo estamos aplicando y desarrollando con nuestros clientes y que tienen mucho que ver con la gran pregunta que surgió de aquella sesión: “entonces, qué hacer” y a la que Kotler respondió de forma categórica: “ser más competitivos”.

Foco y Métrica

En nuestra tarea de incrementar la competitividad de la organización con la que trabajamos, hemos elegido el camino de la orientación al cliente, como hilo conductor de todo el proceso de puesta a punto de las organizaciones.

Este proceso lo desarrollamos en tres pasos:

- 1) Analizar las capacidades de la organización, así como el nivel de alineamiento de sus equipos.
- 2) Entender, de forma inequívoca, las necesidades, expectativas y prioridades del cliente.
- 3) Desarrollar un plan de puesta a punto, que transforme la propuesta de la organización en auténtico valor para el cliente.

La base de nuestro enfoque es simple, tanto que podemos describirla con las tres palabras que dan título a este artículo: Foco y Métrica.

Foco: "El foco en el Cliente distingue a las organizaciones de primera línea de las que no lo son".

Métrica: "Lo que no se mide no se gestiona".

Primero, lo primero: El foco en el Cliente.

Hace poco tiempo estaba desayunando en una concurrida cafetería ubicada en una zona de oficinas de Madrid, de esas que experimentan varias horas punta al día y en la que sus camareros tienen que servir decenas de “cafés personalizados”: solo, cortado, con leche, largo de café, con leche fría, americano, descafeinado, doble,... y todo ello en unos pocos minutos; me llamó la atención una hoja enmarcada y colgada en la pared en un lugar bien visible, me acerqué para leerla y vi un cuadro que desarrollaba un decálogo sobre el cliente. Copié el contenido y no me resisto a transcribirlo. El cuadro decía lo siguiente:

El Cliente...

1. Es la persona más importante del negocio.
2. No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
3. No interrumpe nuestro trabajo, porque su satisfacción es nuestro principal trabajo.
4. Nos hace un favor cuando compra nuestros productos, nosotros no le hacemos un favor al venderle.
5. Es parte de nuestro negocio; no un agente externo.
6. No es un dato estadístico; es un ser humano con problemas y emociones como nosotros.
7. Es una persona que se nos acerca con sus necesidades y expectativas; es nuestro trabajo responder a ellas.
8. Se merece el trato más cortés que podamos brindarle.
9. Es la esencia del negocio; sin él no existiríamos.
10. Nunca presenta un problema; sino una oportunidad para demostrar nuestra excelencia.

El propietario de aquella cafetería tenía las ideas claras y en absoluto se avergonzaba de compartirlas con sus empleados, al tiempo que asumía un compromiso visible con sus clientes.

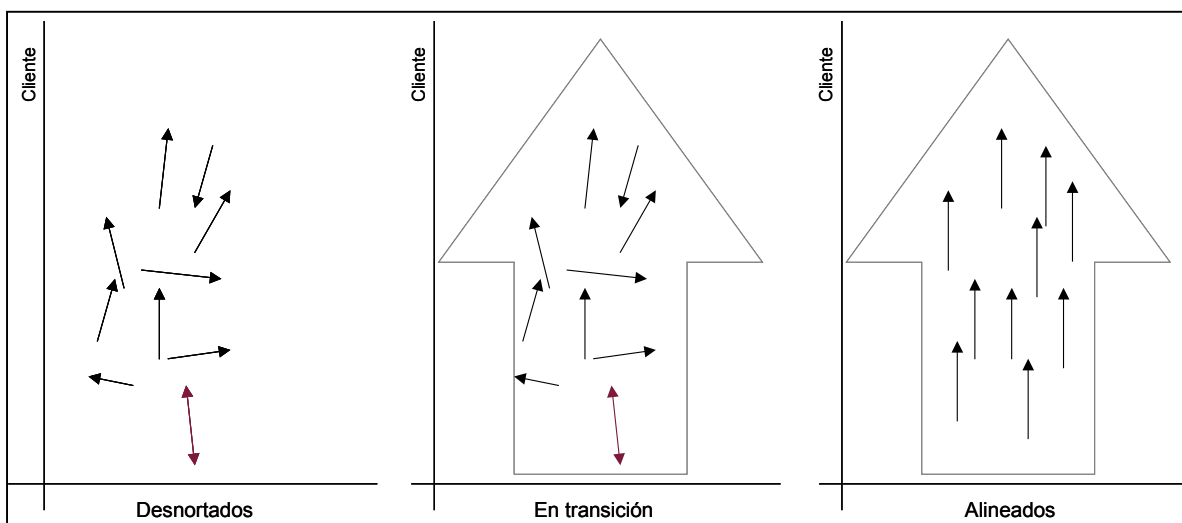
No sé si el decálogo trascendía más allá del cuadro colgado en la pared, pero sí sé que es la declaración de orientación al cliente más explícita que he visto.

Sin embargo, lamentablemente, esto no es lo habitual, porque después de haber trabajado con muchos equipos directivos en diferentes tipos de negocios y con empresas de distinto tamaño, al abordar los proyectos de puesta a punto de nuestros clientes y concretamente, al analizar las capacidades de la organización y el nivel de alineamiento de sus equipos directivos, hemos constatado que se da una circunstancia que, por usual, hemos transformado en axioma. Para los que no sean de ciencias y estén más próximos al ámbito poético, como es el caso de quien escribe estas líneas, recordaos que en matemáticas axioma se definía como una verdad indemostrable. El axioma podría rezar, más o menos, de la siguiente manera: *“en todo equipo directivo siempre hay $n+1$ nortes, siendo n el número de directivos que componen el equipo”*. Bueno, lo de tantos nortes como directivos, ya de por sí es duro, pero más duro es que, al menos, un miembro del equipo trate de gestionar simultáneamente más de un norte, cosa metafísicamente inmanejable, pero creedme que pasa.

Primero, lo primero: El foco en el Cliente.

Esta disparidad de objetivos básicos provoca ineficacias, ineficiencias y enfrentamientos internos, en los que se gasta inútilmente una energía preciosa en absoluto válida para alcanzar ese incremento de competitividad tan necesario.

La razón de que esto suceda no es única, sino que obedece a múltiples factores: el día a día, la falta de comunicación, la dificultad de establecer objetivos que faciliten la convergencia, la cultura de las organizaciones, la orientación a las tareas, el uso y abuso de los compartimentos estancos, la propia naturaleza del ser humano,... y muchas más razones que encontramos, y que sería interesante abordar, pero mejor en otro momento.



Nuestra propuesta es sencilla. Rompamos el axioma, sustituyamos esos n+1 nortes por un norte único que alinee al equipo directivo y con él a toda la organización: el Cliente

¿Qué beneficios obtendremos al orientar nuestra organización al Cliente?

Hacer foco en el Cliente, proporciona una coherencia empresarial que facilita:

1. La flexibilidad organizativa
 2. La toma de decisiones
 3. La creación de equipo
 4. La definición de objetivos empresariales vinculados a la satisfacción del Cliente
 5. El alineamiento del equipo directivo.
-
1. **Más flexibilidad organizativa:** Por su propia naturaleza el cliente es un norte móvil, que se mueve en función de sus cambiantes necesidades y prioridades y en el que sus expectativas, sobre el alcance y calidad de nuestros servicios y productos, vienen influidas por las experiencias vividas en todos los campos en los que interactúa. Si nuestra organización y nuestro equipo directivo acepta este enfoque, facilitará el alineamiento con las nuevas y cambiantes coordenadas necesarias para mantener y gestionar el mejor posicionamiento posible en nuestro cliente.
 2. **Toma de decisiones más ágil:** Con un norte común, primará el sentido de negocio y de incremento de competitividad sobre las dificultades promovidas por intereses personales, generados por los n+1 intereses fabricados en lo más profundo de los reinos taifas.
 3. **La creación de equipo:** A medida que logremos la convergencia de intereses de nuestro equipo directivo, qué duda cabe que iremos acrecentando el sentimiento de equipo.
 4. **La definición de objetivos empresariales vinculados a la satisfacción del cliente:**
El Cliente no es patrimonio exclusivo de ningún área o departamento de la empresa y su satisfacción debe ser un reto compartido por todos.
 - ✓ Se diseña junto con el producto.
 - ✓ Se muestra en la recepción o en la atención telefónica.
 - ✓ La proporciona el uso de una página web bien diseñada, que nos incita a conocer más de la organización y sus productos, o a teclear el número de nuestra tarjeta de crédito.
 - ✓ Está presente en la entrega y uso del producto o servicio.
 - ✓ La soporta un buen sistema de información.
 - ✓ Se confirma con un buen servicio postventa, ...Por tanto, requiere de una visión global de la actuación, porque, más pronto que tarde, afectará a toda nuestra empresa, (personas, procesos, tecnología, organización, objetivos, compensación, cultura, cambio...) y, por supuesto, a la relación con nuestro Cliente.
 5. **El alineamiento del equipo directivo:** Y si no, ya sabrás a quién tienes que mandar al banquillo.

¿Cómo orientar nuestra Organización al Cliente?

Es un camino corto, pero de necesario recorrido, que tiene los siguientes hitos:

1. Entender que es un cambio estratégico
2. Valor para abordarlo
3. Visión global
4. Actuación particular

1. Entender que es un cambio estratégico

La base de partida es comprender que nos hallamos ante un cambio estratégico profundo. Parece obvio. Sin embargo, los mayores fracasos en la implantación de una estrategia de orientación al cliente vienen de una trivialización del proyecto, reduciéndolo a cambios parciales en la organización comercial soportados por un software CRM, o a la implantación, o subcontratación, de los servicios de un Call Center

Si nosotros, como responsables ejecutivos, no nos creemos que, de verdad, el Cliente debe convertirse en el núcleo central de nuestra organización y su elemento máspreciado, mejor que no abramos el melón.

Esta nueva estrategia conllevará cambios profundos en la interacción con el Cliente:

- ✓ Del Cliente estándar al Cliente individualizado.
- ✓ Del Cliente como elemento externo del Sistema, al Cliente como elemento activo.
- ✓ De relación puntual a relación a largo plazo, o lo que es lo mismo, del marketing transaccional al marketing relacional.

2. Valor para abordarlo

“Estrategia es tomar el control de tu propio destino”¹

Entender las necesidades del Cliente y tratar de satisfacerlas, no es una moda de gestión pasajera, no es una lucha empresarial interna con ganadores y perdedores. Es una oportunidad para movilizar a toda nuestra organización hacia un objetivo y luchar por alcanzarlo. En definitiva, es una oportunidad para hacer estrategia de verdad.

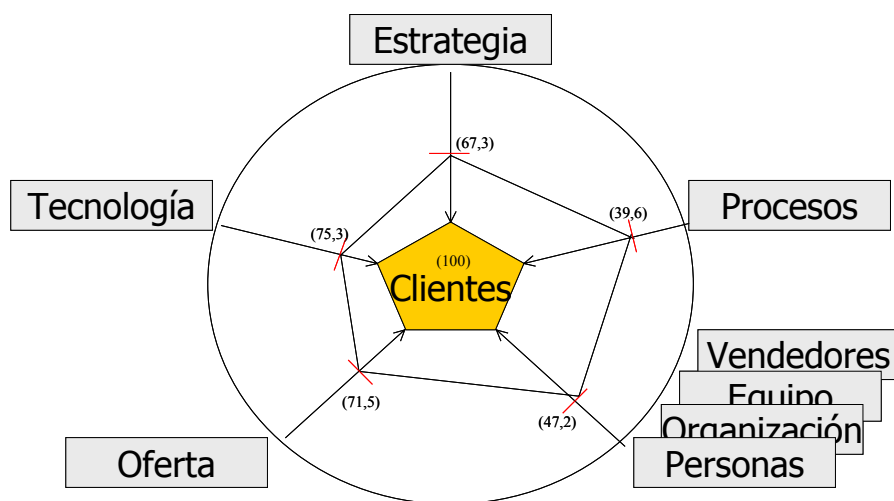
¿Te sientas al volante y conduces?.

¹ R. Burgelman. Profesor de Estrategia de la Universidad de Stanford

¿Cómo orientar nuestra Organización al Cliente?

3. Visión global:

El Cliente, en una actuación de esta naturaleza, es el hilo conductor de la misma. Una empresa es un Sistema en Equilibrio Dinámico con una serie de interrelaciones entre su estrategia, las personas-organización, los procesos de negocio, su oferta y la tecnología, en el que el cliente aparecería como núcleo central que aporta coherencia y sentido a todo este sistema. El foco en el cliente viene definido por el foco que cada uno de estos subsistemas tienen a su vez en el cliente, que es tanto como decir en el negocio, así como por la interrelación entre todos ellos.



4. Actuación particular

Porque cada empresa es un mundo

Seguramente estaréis de acuerdo conmigo si afirmo que un buen gestor desconfiaría de una estrategia enlatada, sin embargo, muchas empresas se embarcan en la instalación de un software CRM, sin realizar un análisis previo de dónde están y adonde van, como si con esa actuación consiguieran cambiar la orientación de la compañía.

Hay un dicho marinero que afirma: "nunca soplan buenos vientos para un barco que no lleva rumbo". Quizá éste sea el motivo de que más del 65% de las instalaciones de proyectos CRM acaban insatisfactoriamente.

Una actuación en un entorno tan sensible como el que nos ocupa, requiere un buen análisis de la situación de partida, identificar los impactos que este cambio originará en la organización, así como una visualización de los objetivos que perseguimos y la confección de un buen cuaderno de ruta para el viaje.

Por otra parte, es básico entender cuáles son los valores y puntos fuertes de nuestra organización que debemos preservar. Por tanto, ojo con cualquier planteamiento que suponga "café para todos".

Pero,... ¿por qué medir?:

Porque todo lo que se puede medir, pesar o contar no es objeto de discusión, porque queremos ser más competitivos, porque necesitamos que las cosas cambien y, para ello, debemos impulsar a nuestra gente a la acción y eso no lo conseguiremos con discusiones bizantinas, sino estableciendo claramente dónde estamos y dónde queremos ir. Recordad que esta actuación tiene mucho de cambio estratégico y a las personas nos cuesta cambiar.

Para movilizar a nuestro equipo en la dirección correcta necesitamos un análisis claro de la situación de partida, soportado por métricas objetivas que nos ayuden a entender con claridad, cuáles son nuestras oportunidades de mejora y a saber, cuándo las estamos alcanzando.

Me podríais decir que es difícil medir y que, además, es caro, y es verdad; de entrada no es fácil, pero no es menos verdad que lo realmente caro es, no hacerlo.

En este sentido, permitidme que traiga a colación el trabajo desarrollado por Qualitas Hispania para definir un conjunto de indicadores integrados, que conforman un índice de referencia homogéneo y comparable para todas las organizaciones y que mide el grado de orientación al Cliente de las empresas, con independencia de su sector de actividad: *el Índice Qualitas de orientación al Cliente*, que viene definido por una evaluación ponderada de cinco áreas clave de las compañías, que son las que determinan la calidad de la relación con el Cliente.

Os invito a participar en el próximo estudio sobre el nivel de orientación al cliente de la empresa española, para que así comprobéis el valor del foco y de la métrica en vuestra propia organización, además, es gratis. Disponéis de toda la información en www.QualitasHispania.com

Emprender un plan de incremento de la competitividad basado en la orientación de la organización al cliente, al igual que ocurre con la excelencia, es más un camino a recorrer que un objetivo en sí mismo. Avanzar con éxito por este camino, requiere un proceso de puesta a punto continuo de la organización, sus personas y los procesos que la soportan.

Por otra parte, esta reorientación de la compañía, tiene grandes implicaciones socio-culturales en la empresa, lo que conlleva una cuidadosa gestión del cambio durante el desarrollo e implementación de la misma, así como un estudiado proceso de comunicación y alineamiento de los directivos para garantizar el éxito de la iniciativa.

Foco y Métrica

Debemos asumir que poner el norte en el Cliente implica aceptar y gestionar el reto del cambio permanente, alineando a nuestra organización con las necesidades y expectativas de nuestro Cliente, que evolucionarán de manera continua en una suerte de “perpetuum mobile”. Pero quien crea que no estamos ya instalados en el cambio, se equivoca. Recuerda que estrategia es gestionar tu propio destino; ¿te sientas al volante y conduces?.

¡Buen viaje!

Luis Olivas Molina
Socio Director de Qualitas Hispania
lom@QualitasHispania.es
www.QualitasHispania.com

3. Acerca de Qualitas

www.QualitasHispania.com

Breve Presentación de Qualitas Hispania

Ref.: QH.OCEN.ACQH.2003.1

Qualitas Hispania pone este trabajo a disposición de la comunidad empresarial española y autoriza su utilización, siempre que se cite la procedencia y se reconozca la autoría.



Orientación al Cliente de la Empresa Navarra. Edición 2003

3. Acerca de Qualitas Hispania

Unas breves notas sobre la Misión de Qualitas, su propuesta de valor y cómo puede ayudarle a incrementar la competitividad de su Organización.

Acerca de Qualitas

FOCO Y MÉTRICA

"El foco en el Cliente distingue a las organizaciones de primera línea de las que no lo son".

"Lo que no se mide no se gestiona".

Bajo estos dos principios, en Qualitas construimos una propuesta de valor práctica y orientada a apalancar los resultados de nuestros clientes.

¿QUIÉNES SOMOS?

Qualitas Hispania es una consultora de negocio especializada en incrementar la competitividad de las organizaciones.

EL CLIENTE COMO HILO CONDUCTOR

De los posibles caminos para alcanzar este objetivo, hemos elegido el de la orientación al cliente, como hilo conductor de todo el proceso de puesta a punto de las organizaciones.

Este proceso tiene tres pasos: 1) Analizar las capacidades de la organización, así como el nivel de alineamiento de sus equipos; 2) Entender, de forma inequívoca, las necesidades, expectativas y prioridades del cliente; 3) Desarrollar un plan de puesta a punto, que transforme la propuesta de la organización en auténtico valor para el cliente.

LA MISIÓN DE QUALITAS

Ayudar a las organizaciones empresariales a vender más y mejor, a través de la comprensión de las necesidades y de la construcción del valor que demandan sus clientes.

NUESTROS CLIENTES

El mercado objetivo de Qualitas no lo determina ni el tamaño ni la actividad de nuestro cliente, sino la existencia de un líder sólido al frente del mismo, comprometido con el desarrollo de su proyecto empresarial.

I+I+D=V (INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, DESARROLLO Y VALOR)

Qualitas ha asumido el compromiso de investigar permanentemente acerca de la relación entre orientación al cliente y competitividad de las organizaciones. Esta investigación la transformamos en estudios de valor, que ponemos a disposición de la comunidad empresarial, de forma gratuita, a través del apartado "Consultoría on-site" de nuestra web: www.QualitasHispania.com

La propuesta de valor de Qualitas Hispania

ANÁLISIS + DIAGNÓSTICO + PUESTA A PUNTO

En Qualitas somos expertos en hacer a las organizaciones más competitivas. Para ello, siempre abordamos una oportunidad de colaboración con nuestro cliente, partiendo de un modelo de aproximación basado en estos tres pasos lógicos, que nos permiten construir y aplicar la mejor de las soluciones para incrementar su competitividad.

Los productos y servicios que figuran a continuación, sólo son una muestra de algunos de los elementos que Qualitas puede articular en la propuesta de valor que dé respuesta a sus necesidades específicas.

CLIENTING

- Análisis y Puesta a Punto del Plan Estratégico.
- Diseño e implantación de una estrategia CRM.
- Diseño e implantación de estrategias y procesos de Captación, Fidelización y Desarrollo de Clientes.
- Orientación al Cliente de las Organizaciones.
- Necesidades de los Clientes y Creación de Valor.
- Estudios de Posicionamiento Competitivo.
- Integración y Gestión de Canales.
- Plan de Comunicación Externo.
- Análisis y rediseño de la Propuesta de Valor de la Fuerza de Ventas.
- La Gestión del Territorio (Consultoría y entrenamiento para managers comerciales)
- Evaluación y Entrenamiento en Venta Consultiva.
- Power Base Selling
- Power Base Management
- Total Account Management
- Construcción y Venta del Valor.
- El Descubrimiento de la Oportunidad (entrenamiento para no comerciales)

PROCESOS

- Análisis, Rediseño y Puesta a Punto de Procesos.
- Benchmarking Competitivo.
- Cuadro de Mando.

VENTAS

- Análisis, rediseño e implantación de una Metodología ad-hoc de Gestión Comercial.
- Soporte de la metodología comercial en un Sistema Informático estándar o específico.

PERSONAS

- Cómo atraer, tener y retener a profesionales y managers de éxito.
- Organización y Equipos.
- Alineamiento de Equipos.
- Búsqueda directa de managers y profesionales.
- Planes de Compensación, Objetivos y Evaluación de Resultados.
- Adecuación Personas-Funciones.
- Plan de Comunicación Interno.
- Gestión del Cambio.

La propuesta de valor de Qualitas Hispania

WWW.QUALITASHISPANIA.COM

Usted puede obtener más información acerca de cómo podemos ayudarle, participar en estudios de valor para gestores y empresarios y conseguir informes gratuitos a través de nuestra web.

Persona de contacto: Amaya Palazón apr@qualitashispania.es
Tel.:91 748 99 30 Fax: 91 716 00 82
www.QualitasHispania.com



La visión de Qualitas Hispania

www.QualitasHispania.com

En Qualitas queremos...

...ser la consultora de referencia para el incremento de la competitividad de las organizaciones, a través de la orientación de la empresa a los Clientes

...desarrollar proyectos que nos enriquezcan y motiven, superando las expectativas de nuestro Cliente y disfrutando con nuestro trabajo

...compartir objetivos y resultados con nuestro Cliente a través de una relación de asociación y compromiso.

QUALITAS HISPANIA

Julián Hernández, 23 A • 28043 MADRID
Tel.: 91 748 99 30 • Fax: 91 716 00 82

Paseo de Gracia, 53 - 3ª • 08007 BARCELONA
Tel.: 93 467 41 30 • Fax: 93 487 24 45

www.QualitasHispania.com
e-mail: correo@QualitasHispania.es



Incrementamos su competitividad