

**RESUMEN EJECUTIVO:**  
**Estudio sobre el Nivel de**  
**Orientación al Cliente en la Empresa Vasca**  
**2012 - 2013**

*DEKER Consultores de Marketing*  
*Manuel Iradier 17, Bajo. 01005*  
*Vitoria - Gasteiz (Álava)*  
*[www.deker.es](http://www.deker.es)*  
*[marketing@deker.es](mailto:marketing@deker.es)*

*Vitoria Bilbao Madrid Birmingham*

deker

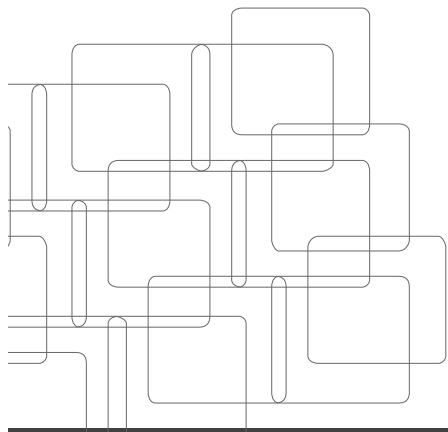


Consultores de Marketing

sabemos cómo atacar en cada mercado...



# OBJETO DEL ESTUDIO





## Objeto del Estudio

“ Conocer qué medida las prácticas comerciales de la Empresa Vasca son consistentes con una auténtica Orientación al Cliente. Cuáles de estas prácticas están más extendidas y cuáles de ellas presentan las mayores carencias.

DEKER ha desarrollado una escala de evaluación que permite establecer perfiles de empresa en virtud de la asignación de valores a las respuestas dadas por parte de un total de 340 gerentes, directores comerciales y directores de marketing de las 3 provincias vascas : Alava, Bizkaia, Gipuzkoa.

“



## Orientación al Cliente

“ Aún asumiendo lo amplio y abierto del concepto, desde DEKER Consultores de Marketing - entendemos que una empresa u organización está Orientada al Cliente en la medida en que cumple con cada uno de estos 4 criterios.

***Criterio 1:*** Toda decisión se toma previendo las repercusiones en los clientes y los grupos de interés.

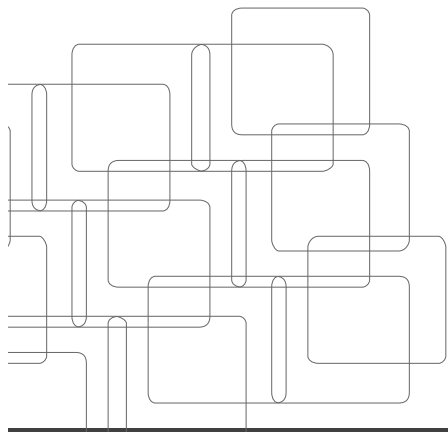
***Criterio 2:*** Toda decisión cumple con un criterio de sostenibilidad empresarial.

***Criterio 3:*** Los modos de “pensar, ser, saber ser y saber hacer” se incorporan a la empresa tanto desde la acción proactiva como desde la escucha reactiva.

***Criterio 4:*** Las relaciones con el cliente se re-inventan para incrementar su interés, vinculación, protagonismo y compromiso con la empresa. Innovar es crear valor”

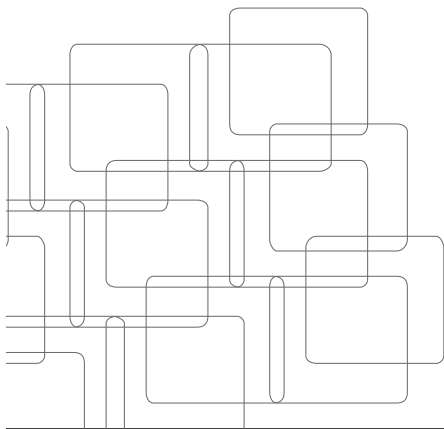
“

# METODOLOGÍA



## METODOLOGÍA - I

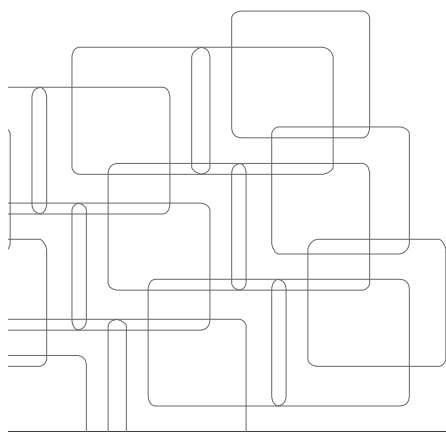
- Cuestionario: Elaborado por DEKER Consultores de Marketing.
- Cobertura geográfica: Álava, Gipuzkoa y Bizkaia.
- Estrato: Empresas industriales por tamaño de trabajadores.
  - 10-49 empleados.
  - 50-100 empleados.
  - > 100 empleados
- Medio: Encuesta telefónica.



## METODOLOGÍA - 2

- Muestra: 340 empresas, distribuidas según la siguiente tabla

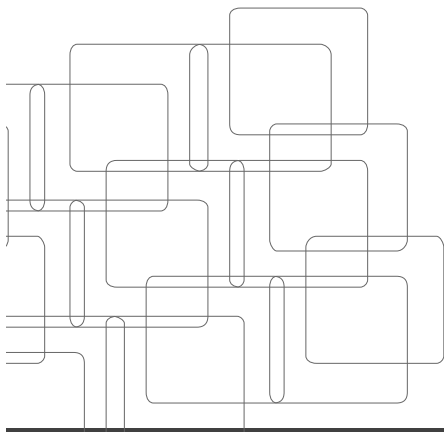
		Tamaño			Total
		10-49 Empleados	50-99 Empleados	+100 Empleados	
Provincia	Álava	45	6	4	55
	Bizkaia	138	15	15	168
	Gipuzkoa	97	12	8	117
Total		280	33	27	340



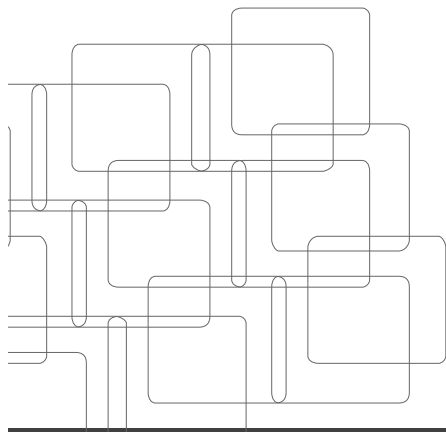


## METODOLOGÍA - 3

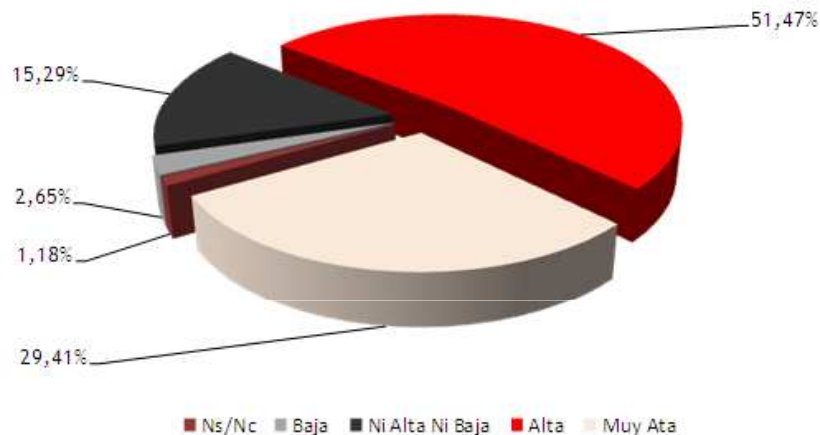
- Universo: 7097 empresas identificadas en el censo de empresas del Consejo Superior de Cámaras.
- Muestra: 340 empresas
- Nivel de confianza de la muestra: 95.5 % para el total
- Margen de Error:  $\pm 5.2\%$
- Análisis de datos: Mediante tabulación cruzada y análisis de consistencia de datos.



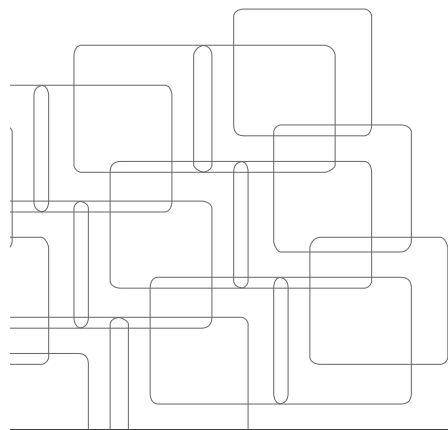
# INFORME DE RESULTADOS



**“Si tuviese que calificar el nivel de orientación al cliente en su empresa, usted diría que es”**



		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Ns/Nc	4	1,18
	Baja	9	2,65
	Ni Alta Ni Baja	52	15,29
	Alta	175	51,47
	Muy Ata	100	29,41
	Total	340	100,00



**- 8 de cada 10 empresas vascas califica su “Orientación al Cliente” como alta o muy alta.**

- A esto se suma un dato muy llamativo: de los 340 encuestados no existe un solo responsable comercial que considere que la orientación de su empresa al cliente es “Muy Baja” y es en ésta y sólo en esta pregunta donde ningún directivo ha querido adoptar la respuesta menos favorable para su propia compañía.

***“Incorporamos la opinión de nuestros clientes en procesos de innovación de producto o servicio”***



		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Ns/Nc	8	2,35
	Totalmente en desacuerdo	7	2,06
	Bastante en desacuerdo	12	3,53
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	58	17,06
	Bastante de acuerdo	145	42,65
	Totalmente de acuerdo	110	32,35
Total		340	100,00

Comenzando el análisis pormenorizado de los resultados del estudio, cabe decir que 3 de cada 4 empresas vascas (75,00%) confirma que la opinión del cliente sí se considera a la hora de impulsar nuevos productos y servicios.

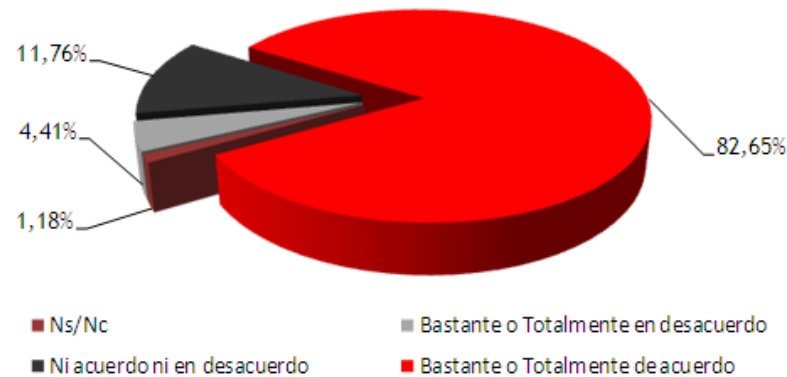
## “Aplicamos procedimientos sistematizados para.... la satisfacción del cliente”



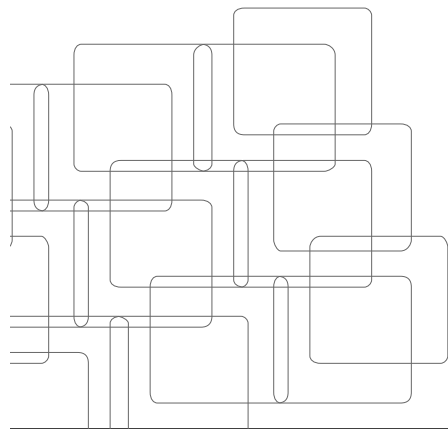
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	1	,29
	Totalmente en desacuerdo	13	3,82
	Bastante en desacuerdo	24	7,06
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	48	14,12
	Bastante de acuerdo	148	43,53
	Totalmente de acuerdo	106	31,18
	Total	340	100,00

En parecidos términos parecen ubicarse quienes dicen aplicar procedimientos sistematizados para conocer la satisfacción del cliente. Frente a 2 de cada 3 de empresas (74.71%) que aplican estos procesos, poco más del 10% reconoce de un modo u otro no seguirlos.

## “Aplicamos procedimientos sistematizados para... solucionar los problemas y quejas de clientes”

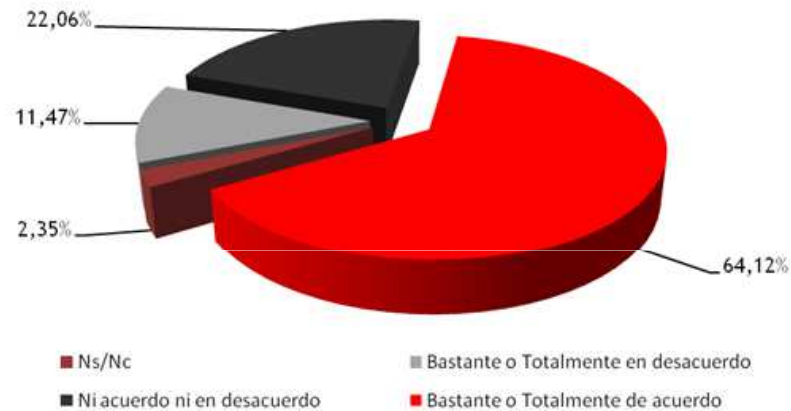


		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	4	1,2
	Totalmente en desacuerdo	4	1,2
	Bastante en desacuerdo	11	3,2
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	40	11,8
	Bastante de acuerdo	132	38,8
	Totalmente de acuerdo	149	43,8
	Total	340	100,0



Eso sí, al referirse a la resolución de quejas y reclamaciones, el 82.65% de las empresas confirma que aplica procedimientos tendentes a su resolución. De todos modos debe subrayarse que la propia formulación de la pregunta se centra, de forma sucinta, en la solución “reactiva” de incidencias. No entra por tanto a valorar si existen o no posturas proactivas y orientadas a facilitar que afloren con antelación dichos problemas.

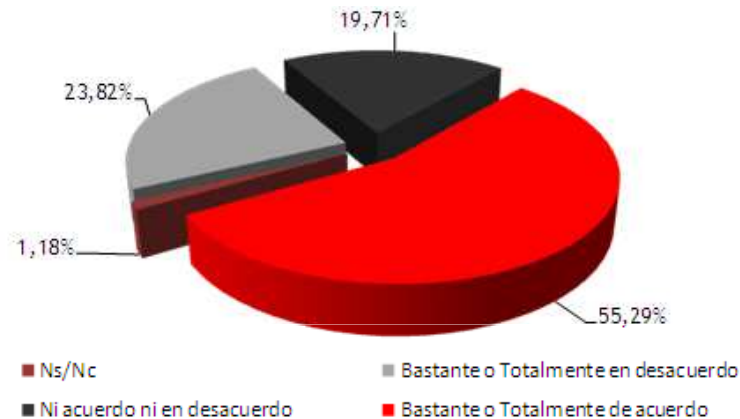
**“Aplicamos procedimientos sistematizados para... definir el modo de atender y relacionarnos con el cliente”**



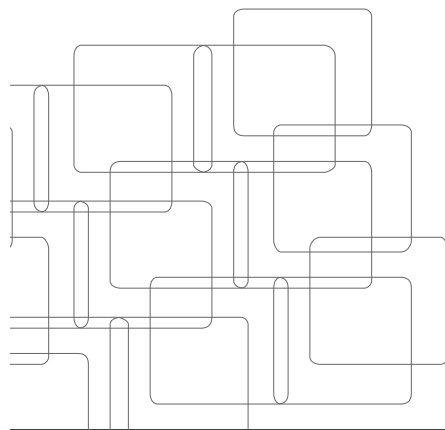
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	8	2,4
	Totalmente en desacuerdo	20	5,9
	Bastante en desacuerdo	19	5,6
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	75	22,1
	Bastante de acuerdo	136	40,0
	Totalmente de acuerdo	82	24,1
	Total	340	100,0

En línea con lo anterior quienes dicen aplicar procedimientos de atención y relación con el cliente de forma sistemática vuelven a ser prácticamente 2 de cada 3 compañías (64,12%), frente a algo más de un 10% que rechaza expresamente esta idea (11,47%).

**“Cuando un potencial cliente pide información, se incorpora a una base de datos”**



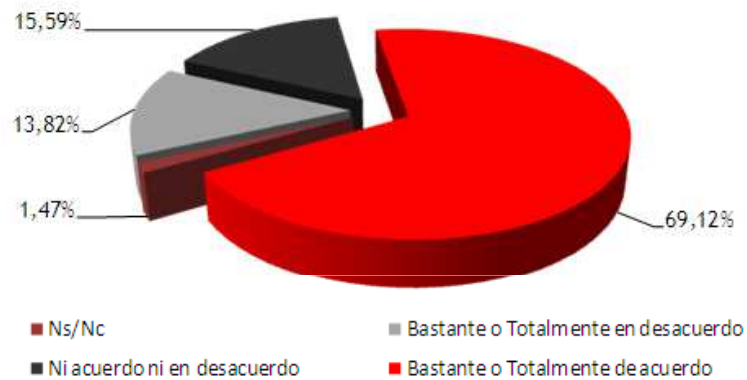
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	4	1,2
	Totalmente en desacuerdo	38	11,2
	Bastante en desacuerdo	43	12,6
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	67	19,7
	Bastante de acuerdo	91	26,8
	Totalmente de acuerdo	97	28,5
	Total	340	100,0



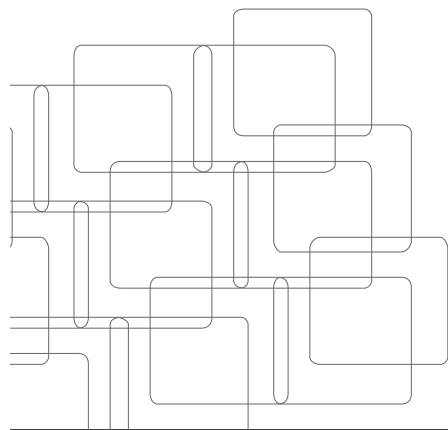
Eso sí, cuando se pasa a analizar el modo en que las empresas sacan partido a la información que procede de potenciales clientes, los resultados comienzan a polarizarse. Casi 1 de cada 4 empresas (23.82%) reconoce que quienes se dirigen a la empresa para solicitar información no quedan recogidos en una base de datos de contacto. De hecho poco más de la mitad reconoce que los incorpora en alguna medida a su gestión (55,29%).



***“Nuestra base de datos de clientes activos se actualiza y enriquece al menos una vez al año”***

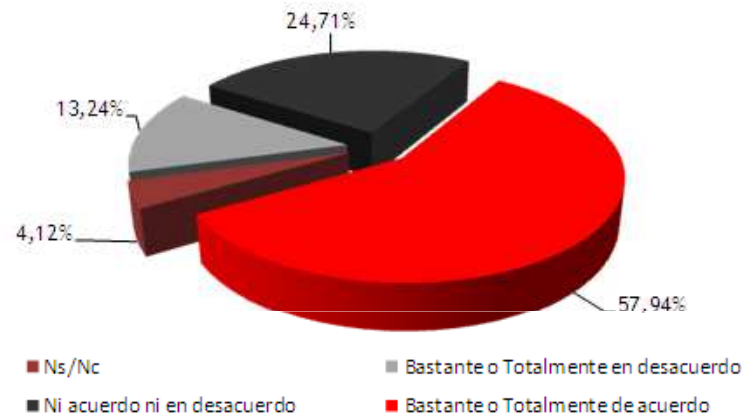


		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	5,00	1,47
	Totalmente en desacuerdo	22,00	6,47
	Bastante en desacuerdo	25,00	7,35
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	53,00	15,59
	Bastante de acuerdo	100,00	29,41
	Totalmente de acuerdo	135,00	39,71
	Total	340,00	100,00



Atendiendo al fondo de comercio, son 2 de cada 3 las empresas las que actualizan y enriquecen sus bases de datos anualmente.

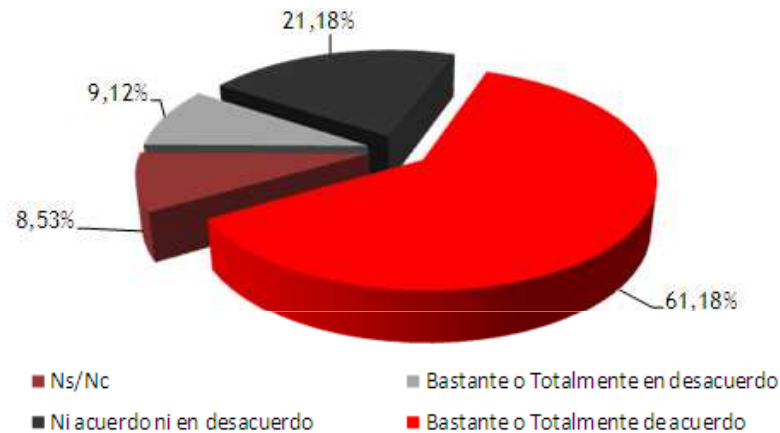
## “Nuestra red de ventas está bien dimensionada”



		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	14,00	4,12
	Totalmente en desacuerdo	22,00	6,47
	Bastante en desacuerdo	23,00	6,76
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	84,00	24,71
	Bastante de acuerdo	125,00	36,76
	Totalmente de acuerdo	72,00	21,18
	Total	340,00	100,00

En otro orden de cosas, casi 6 de cada 10 empresas (57,94%) afirma contar con una red de ventas bien o relativamente bien dimensionada. Una proporción que no parecería “preocupante” si no se acudiese a la página siguiente para constatar que existe un porcentaje de latente insatisfacción con un problema más cualitativo, como es el de la “formación”.

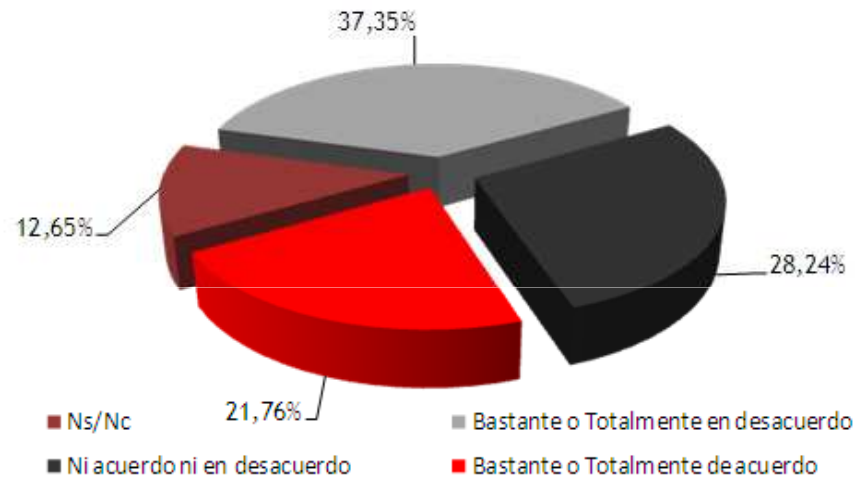
***“La formación comercial de los vendedores es adecuada para desarrollar su tarea”***



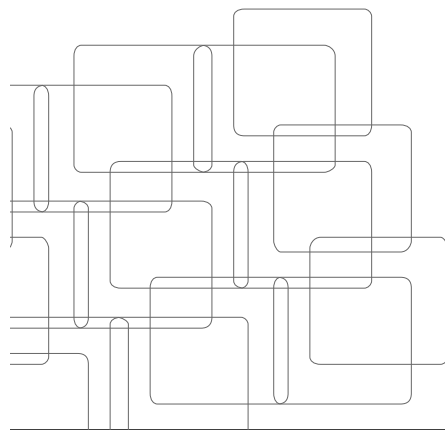
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	29,00	8,53
	Totalmente en desacuerdo	15,00	4,41
	Bastante en desacuerdo	16,00	4,71
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	72,00	21,18
	Bastante de acuerdo	109,00	32,06
	Totalmente de acuerdo	99,00	29,12
	Total	340,00	100,00

*Y es que quienes califican la formación de sus comerciales como adecuada en sentido general, no llegan a ser 2 de cada 3 empresas vascas (61,18%).*

**” La mayor parte del conocimiento del cliente está en manos de los comerciales y no se comparte”**

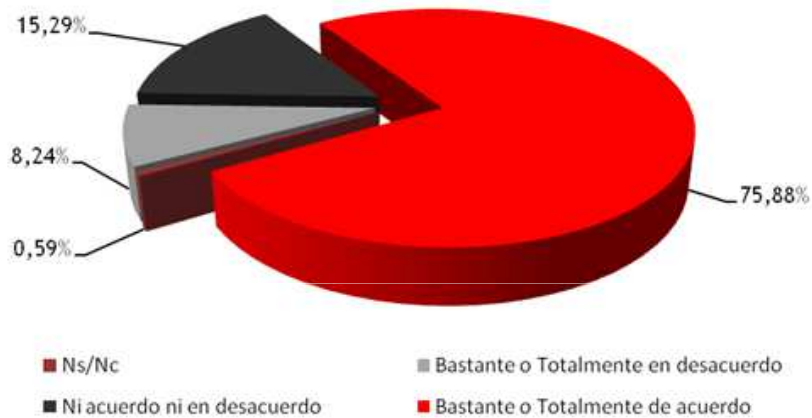


		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	43,00	12,65
	Totalmente en desacuerdo	36,00	10,59
	Bastante en desacuerdo	91,00	26,76
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	96,00	28,24
	Bastante de acuerdo	57,00	16,76
	Totalmente de acuerdo	17,00	5,00
	Total	340,00	100,00



Tomando por referente el anterior indicador bien podría pensarse que el conocimiento del cliente está poco democratizado y no se comparte. Sin embargo, este extremo parece afectar a no más del 20% de los encuestados. Aún no dejando de ser una cifra para la reflexión, parece tenerse la sensación de compartir conocimiento, aún no disponiendo de reportes sistemáticos sobre la actividad comercial.

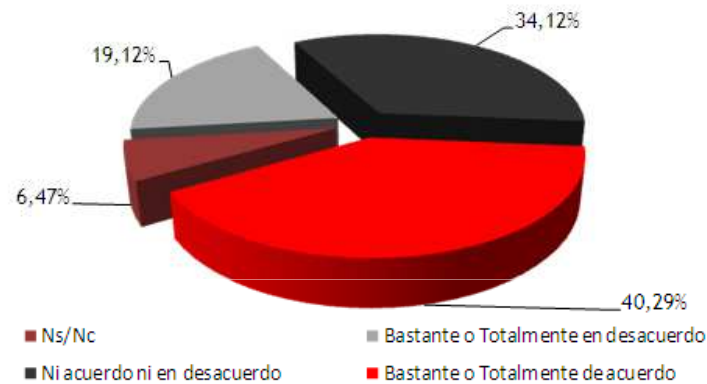
***” Respondemos a cualquier cliente en menos de 24 horas laborales”***



		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	2,00	,59
	Totalmente en desacuerdo	7,00	2,06
	Bastante en desacuerdo	21,00	6,18
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	52,00	15,29
	Bastante de acuerdo	109,00	32,06
	Totalmente de acuerdo	149,00	43,82
	Total	340,00	100,00

En otro orden de cosas, 3 de cada 4 empresas (75,88%) manifiestan responder en menos de 24 horas a una petición del cliente y se sienten retratadas ante la siguiente afirmación.

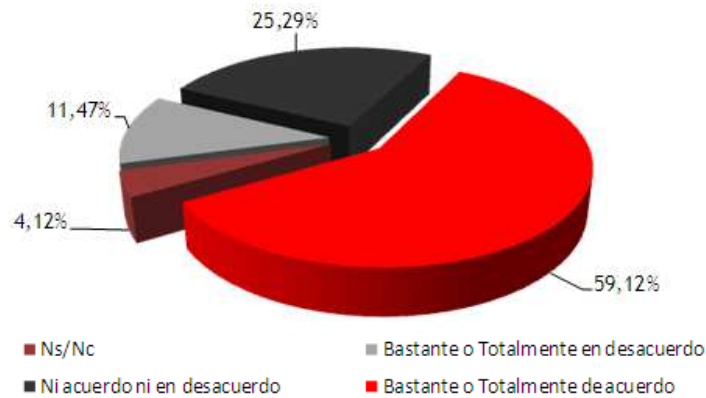
**” Medimos cuantitativamente el retorno y beneficio de nuestras acciones de comunicación”**



		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	22,00	6,47
	Totalmente en desacuerdo	22,00	6,47
	Bastante en desacuerdo	43,00	12,65
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	116,00	34,12
	Bastante de acuerdo	90,00	26,47
	Totalmente de acuerdo	47,00	13,82
	Total	340,00	100,00

Pasando de la “reactividad” a la “pro-actividad”, cabe decir que sólo 4 de cada 10 empresas (40.29%) parece ocuparse de medir el efecto tangible de sus campañas de comunicación.

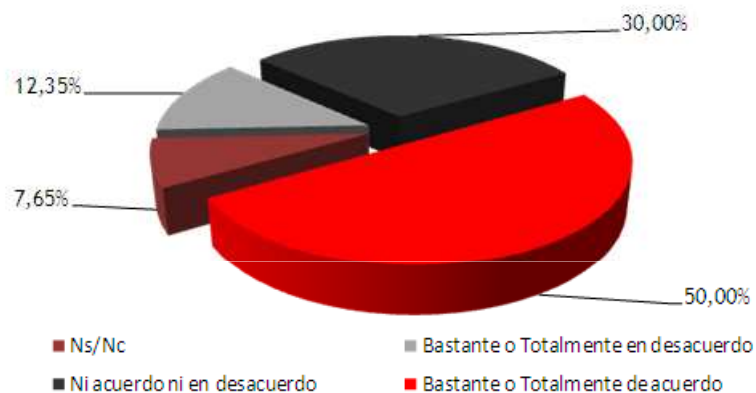
**” Nuestro personal está muy orientado al logro de objetivos”**



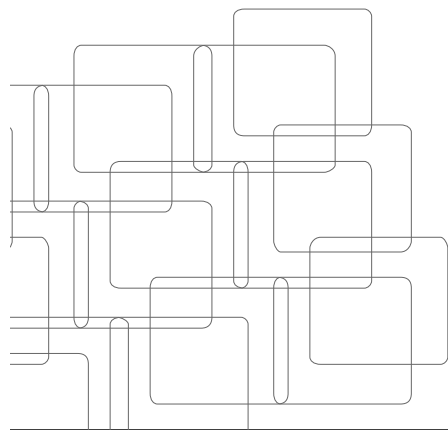
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	14,00	4,12
	Totalmente en desacuerdo	14,00	4,12
	Bastante en desacuerdo	25,00	7,35
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	86,00	25,29
	Bastante de acuerdo	123,00	36,18
	Totalmente de acuerdo	78,00	22,94
	Total	340,00	100,00

Pasando a tratar la intensidad con la que las personas se orientan a las metas, prácticamente 6 de cada 10 responsables comerciales (59,12%), declara que su personal se encuentra muy orientado al logro.

**” Asignamos objetivos medibles a nuestro equipo comercial y medimos su rendimiento”**



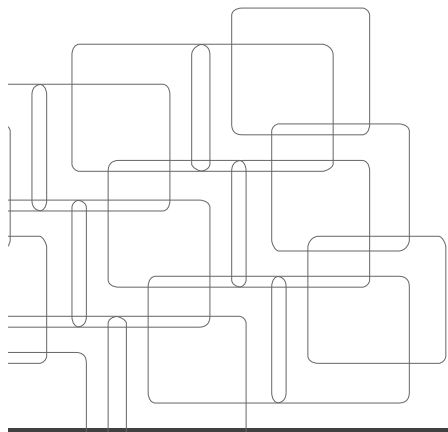
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Ns/Nc	26,00	7,65
	Totalmente en desacuerdo	18,00	5,29
	Bastante en desacuerdo	24,00	7,06
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	102,00	30,00
	Bastante de acuerdo	107,00	31,47
	Totalmente de acuerdo	63,00	18,53
Total		340,00	100,00



Sin embargo y en contra lo que podría imaginarse tras el apartado anterior, sólo la mitad de las empresas (50%) afirma asignar objetivos cuantitativos a su equipo comercial y medir su rendimiento. Algo que parece impactar de frente con la presuposición de la co-existencia de una clara política de objetivos o un liderazgo comercial comprometido con el alcance de mayores hitos comerciales, económicos o de cualquier otra naturaleza.



# CONCLUSIONES

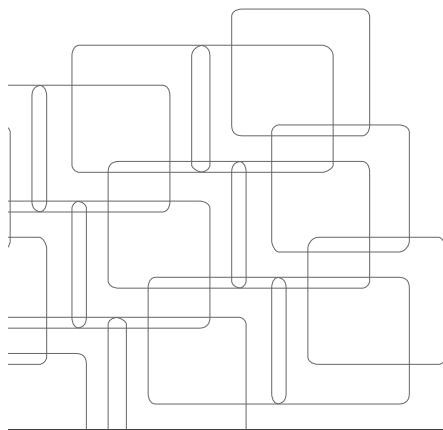


## Representación de Auto-imagen Vs. Imagen ponderada

		P0. Si tuviese que calificar el nivel de orientación al cliente en su empresa, usted diría que es - Auto-Imagen O.C.					
		Ns/Nc	Baja	Ni Alta Ni Baja	Alta	Muy Ata	Total
<b>ESCALA DEKER</b> Orientación al Cliente	Muy bajo				0,29%		0,29%
	Bajo	0,29%	0,88%	6,18%	10,00%	3,24%	20,59%
	Medio	0,88%	1,47%	7,94%	36,76%	18,82%	65,88%
	Alto	0,00%	0,29%	1,18%	3,53%	4,71%	9,71%
	Muy Alto	0,00%	0,00%	0,00%	0,88%	2,65%	3,53%
<b>Total</b>		<b>1,18%</b>	<b>2,65%</b>	<b>15,29%</b>	<b>51,47%</b>	<b>29,41%</b>	<b>100,00%</b>

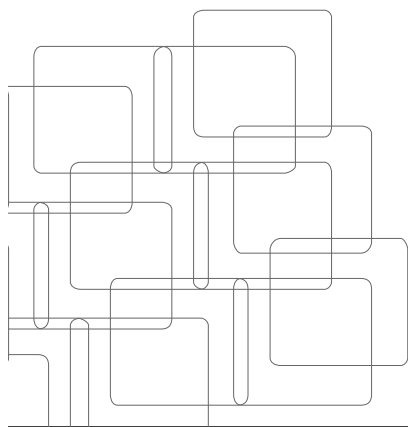
1. El **32.35%** se ve a sí mismo dos rangos por encima de la escala DEKER
2. El **47.65%** se ve a sí mismo un rango por encima de la escala DEKER.
3. El **03.82%** se ve a sí mismo un rango por debajo de la escala DEKER.
4. El **15%** se ve a sí mismo en igual rango que el que le reconoce la escala DEKER.
5. El **1.18%** no es clasificable.

La escala DEKER asigna en función de un conjunto de estándares un valor de orientación al cliente en una escala de 0 a 100 puntos.



## Perfiles de empresa resultantes de la comparativa.

Perfil	% incidencia	Descripción
<b>El soñador</b>	32,35 %	<i>Carente de realismo, cuenta con una auto-imagen distorsionada y benévola en extremo. Este grupo está casualmente formado por empresas que se declaran con una O.C. "Muy Alta" o "Alta" pero que sin embargo registran una posición "Baja" o "Muy Baja" en Orientación al Cliente.</i>
<b>El conformista</b>	47,65%	<i>Cuenta con una auto-imagen ligeramente distorsionada.</i>
<b>El inconformista</b>	3,82 %	<i>Muy critico consigo mismo.</i>
<b>El realista</b>	15,00%	<i>Consciente de su estado, sea cual sea éste.</i>
<b>El inclasificable</b>	1,18%	<i>No sabe o quiere calificarse en ningún nivel de Orientación al cliente.</i>



## Retrato Robot de la empresa vasca según sus directivos I

A: **Los directivos vascos AFIRMAN MAYORITARIAMENTE QUE** sus empresas **SÍ**:

- *Sí están en su opinión orientadas al cliente: El 80% se considera con una O.C. Muy alta o Alta*
- *Sí incorporan la opinión de los clientes a procesos de innovación de producto o servicio*
- *Sí aplican procedimientos sistematizados para:*
  - *Conocer el nivel de satisfacción del cliente*
  - *Solucionar los problemas y quejas de los clientes*
  - *Conocer la razón por la que un cliente abandona la empresa*
  - *Definir el modo de atender y relacionarse con el cliente*
- *Sí incorporan a una base de datos a aquellos potenciales clientes que piden información*
- *Sí Actualizan y enriquecen al menos una vez al año su base de datos de clientes activos*
- *Sí Cuentan con todos los datos del cliente en una misma base de datos sin fragmentar*
- *Sí Poseen una red de ventas que se encuentra bien dimensionada*
- *Sí Cada comercial no aplica método particulares de venta*
- *Sí cuentan con vendedores cuya formación es adecuada para desarrollar su tarea*
- *Sí responden a cualquier cliente en menos de 24 horas laborales*
- *Sí conocen quiénes son sus clientes más rentables*
- *Sí tienen personal muy orientado al logro de objetivos.*
- *Contarán en el futuro con márgenes, rentabilidad, las ventas y número empleados iguales o inferiores.*

## Retrato Robot de la empresa vasca según sus directivos II

**B: Y al mismo tiempo los directivos *AFIRMAN MAYORITARIAMENTE QUE* sus empresas NO...**

- *No cuentan con un Plan Comercial de Ventas o Marketing documentado en alguna medida.*
- *No asignan objetivos medibles al equipo comercial y ni miden su rendimiento.*
- *No cuentan con procedimientos sistematizados de seguimiento y análisis de la competencia*
- *No dominan los medios de cobro- pago y de riesgo comercial, desde los equipos de ventas.*
- *No reciben informes documentados y periódicos acerca de los clientes visitados.*
- *No miden suficientemente el retorno y beneficio de las acciones de comunicación*
- *No tienen instaurado un software específico para gestionar las relaciones con el cliente.*
- *No tienen un plan comercial o de marketing documentado.*
- *No cuentan con un proyecto de expansión internacional.*
- *No operan en mercados internacionales.*

# deker



Consultores de Marketing

deker  
Grupo

**DEKER Consultores de Marketing**

*Oficina Comercial*

Manuel Iradier 17.

01005 Vitoria-Gasteiz. Alava. Spain

*Oficina Técnica*

Avda. de los Olmos 1, DIII of. 224.

01013. Vitoria-Gasteiz. Alava. Spain

Tfno + 34 945 35 97 77

Fax + 34 945 35 97 09

Mov + 34 679 04 49 78

marketing@deker.es

[www.deker.es](http://www.deker.es)

Vitoria-Gasteiz

Bilbao

Madrid

Birmingham