/ MODELO CONCEPTUAL

Modelo de Orientación al Cliente — Emilio Llopis

Orientación al cliente; customer centricity; modelo de experiencia y ecosistema; ventas somos todos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Emilio Llopis (modelo propio), a partir de McKinsey & Company (2024)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Organiza toda la empresa para crear valor al cliente: ocho componentes de experiencia y ecosistema, físicos y digitales, sostenidos por cultura, organización y medición.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Está organizada nuestra empresa para cumplir lo que prometemos al cliente, o cada área cumple sus objetivos mientras el cliente vive una experiencia deficiente?

01 Problema que resuelve

Todas las empresas dicen estar orientadas al cliente. No todas lo están.

Tener buenos comerciales, un servicio de atención, un CRM (el sistema de gestión de clientes) o encuestas de satisfacción no convierte automáticamente a una empresa en una organización orientada al cliente.

Una empresa puede funcionar correctamente desde la perspectiva de cada departamento y ofrecer, sin embargo, una experiencia deficiente.

Comercial promete lo que Producción no puede entregar. Marketing atrae clientes que la empresa no puede atender adecuadamente. Operaciones optimiza costes sin valorar sus consecuencias para el cliente. Tecnología implanta herramientas que no resuelven problemas reales.

Cada función persigue sus objetivos. Pero nadie responde por el resultado completo.

El problema no es que la empresa no valore al cliente. Es que no está organizada para crearle valor de forma consistente.

El Modelo de Orientación al Cliente permite identificar las capacidades necesarias para ofrecer una experiencia coherente y las condiciones organizativas que hacen posible cumplirla.

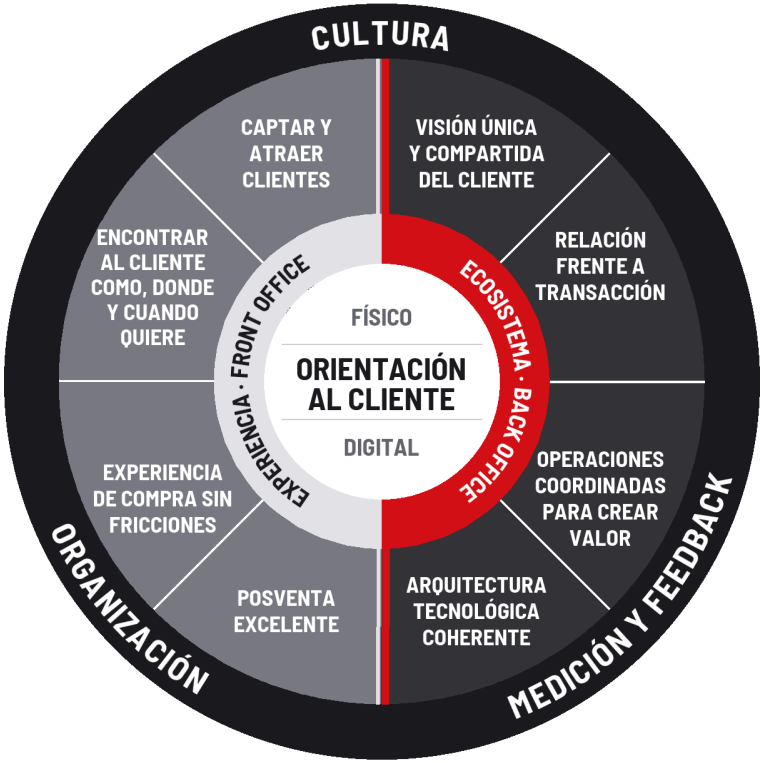
/ IDEA CLAVE

La orientación al cliente no es una función. Es una forma de dirigir y organizar toda la empresa.

MODELO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

emilio llopis

Ocho componentes de experiencia y ecosistema, sostenidos por tres condiciones de funcionamiento



EXPERIENCIA front office

1. **CAPTAR Y ATRAER CLIENTES**
   Atraer a los clientes adecuados con una propuesta relevante.
2. **ENCONTRAR AL CLIENTE COMO, DONDE Y CUANDO QUIERE**
   Facilitar el acceso a la oferta mediante los canales y momentos adecuados.
3. **EXPERIENCIA DE COMPRA SIN FRICCIONES**
   Eliminar dificultades innecesarias durante la compra.
4. **POSVENTA EXCELENTE**
   Cumplir compromisos y seguir aportando valor.

ECOSISTEMA back office

5. **VISIÓN ÚNICA Y COMPARTIDA DEL CLIENTE**
   Compartir un conocimiento coherente y útil del cliente.
6. **RELACIÓN FRENTE A TRANSACCIÓN**
   Gestionar la relación pensando en el largo plazo.
7. **OPERACIONES COORDINADAS PARA CREAR VALOR**
   Conectar funciones y procesos para cumplir lo prometido.
8. **ARQUITECTURA TECNOLÓGICA COHERENTE**
   Conectar datos, sistemas, procesos y personas.

CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO rodean y sostienen los ocho componentes

CULTURA
Comportamientos y decisiones realmente orientados al cliente.

ORGANIZACIÓN
Responsabilidades y procesos coordinados entre funciones.

MEDICIÓN Y FEEDBACK
Escuchar, medir, aprender y actuar para mejorar.

TODA LA EMPRESA CONTRIBUYE A CREAR VALOR PARA EL CLIENTE

DIRECCIÓN — MARKETING Y VENTAS — PRODUCTO E I+D — COMPRAS Y SUPPLY CHAIN — OPERACIONES Y PRODUCCIÓN — LOGÍSTICA — FINANZAS — PERSONAS Y RR. HH. — TECNOLOGÍA Y DATOS — SERVICIO Y POSVENTA

EL CLIENTE VIVE UNA EXPERIENCIA. TODA LA EMPRESA CONTRIBUYE A HACERLA POSIBLE.

Modelo de Orientación al Cliente — Emilio Llopis (2026). Base de partida: McKinsey & Company, customer-back business model (2024), desarrollado con otras fuentes y experiencia propia.
Representación visual: elaboración propia.

Modelo de Orientación al Cliente — Emilio Llopis (2026). Base de partida: McKinsey & Company, customer-back business model (2024), desarrollado con otras fuentes y experiencia propia. Representación visual: elaboración propia.

Señales de que puede hacer falta:

- Cada área cumple sus indicadores, pero el cliente se queja de plazos, errores o respuestas contradictorias.
- Comercial promete lo que Operaciones no puede cumplir, y nadie lo detecta hasta que el cliente reclama.
- Hay CRM, encuestas o NPS (índice de recomendación neta), pero la información no cambia ninguna decisión.
- El cliente tiene que volver a explicar su caso cada vez que cambia de canal o de interlocutor.
- Los problemas que afectan a varias áreas se resuelven escalando a la dirección, caso por caso.
- La empresa dice que el cliente es lo primero, pero los incentivos premian otra cosa.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Cuando la empresa quiere crecer o diferenciarse** y necesita que toda la organización trabaje en la misma dirección.
- ✓ **Cuando transforma su modelo comercial** y el cambio exige algo más que vender mejor.
- ✓ **Cuando hay fricciones o problemas de coordinación** entre áreas que el cliente acaba notando.
- ✓ **Para alinear a la dirección y a los equipos** en torno al cliente, por ejemplo en una jornada de arranque o en un programa de formación.
- ✓ **En empresas B2B (venta entre empresas) y B2C (venta al consumidor)**, porque en las dos el cliente vive el resultado de muchas áreas a la vez.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si hay que analizar a fondo un recorrido concreto del cliente.** Para eso sirve **Customer Journey Map**, y **Service Blueprint** para ver los procesos internos que lo sostienen.
- × **Si el problema es decidir qué valor ofrecer.** Mejor **Customer Value Proposition** o **Value Proposition Canvas**.
- × **Si hay que rediseñar la organización completa**, más allá del cliente. Mejor **Operating Model**.
- × **Si lo que falta es escuchar al cliente de forma sistemática.** Empezar por **Voice of Customer**.
- × **Si la dirección no va a liderar el cambio.** El modelo atraviesa todas las áreas; sin la dirección, se queda en una declaración.

02 Entender

Qué es la orientación al cliente

Una empresa está orientada al cliente cuando su cultura, su estructura, su organización y sus procesos están integrados para crear valor al cliente como prioridad, en todo momento, y hacerlo de forma rentable y sostenible.

Tres ideas sostienen esta definición:

- **Es una cultura, no un departamento.** Todas las personas de la organización dirigen su trabajo a crear valor al cliente. No solo las que hablan con él.
- **Se organiza.** La intención no basta. La estructura, las responsabilidades y los procesos tienen que estar pensados para que ese valor llegue al cliente cada vez, no solo cuando alguien hace un esfuerzo extraordinario.
- **Es rentable y sostenible.** Crear valor que la empresa no puede pagar no es orientación al cliente: es un problema. El valor para el cliente tiene que ser compatible con el valor para el negocio, hoy y a largo plazo.

> / EVIDENCIA
> La investigación de marketing lo formuló hace décadas. Kohli y Jaworski (1990), a partir de 62 entrevistas con directivos, definieron la orientación al mercado como generar información sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, difundirla entre los departamentos y responder a ella con toda la organización. Narver y Slater (1990) la describieron como orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación entre funciones, con dos criterios de decisión: el largo plazo y la rentabilidad. En una muestra de 140 unidades de negocio encontraron un efecto positivo y sustancial de la orientación al mercado sobre la rentabilidad.

/ IDEA CLAVE

Orientarse al cliente es organizar toda la empresa para crearle valor, como prioridad y de forma rentable.

Qué es el modelo

Sitúa la **orientación al cliente** en el centro y la desarrolla en ocho componentes, repartidos en dos ámbitos complementarios: experiencia y ecosistema. Todos con un mismo foco: crear valor al cliente.

Es un modelo propio de Emilio Llopis. Toma como base de partida el modelo de negocio «desde el cliente» (customer-back business model) que publicó McKinsey & Company en 2024 y lo desarrolla con otras fuentes y con su experiencia docente y de consultoría (ver Profundizar).

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El modelo se lee en cuatro niveles:

1. **El centro:** la orientación al cliente, el principio que gobierna el conjunto.
2. **Ocho componentes**, cuatro de experiencia y cuatro de ecosistema.
3. **Lo físico y lo digital**, que atraviesan los dos ámbitos.
4. **Tres condiciones de funcionamiento:** cultura, organización y medición y feedback (la información que devuelven los clientes y los equipos, y lo que la empresa hace con ella).

Debajo, una idea que lo completa: todas las funciones de la empresa contribuyen a crear valor para el cliente.

/ IDEA CLAVE

El cliente vive una experiencia integrada. La empresa debe coordinar muchas funciones para hacerla posible.

El centro: orientación al cliente

En el centro del modelo no está solo el cliente, sino la orientación al cliente tal como se ha definido: organizar toda la empresa para crearle valor de forma rentable y sostenible. Es el principio que da sentido a los ocho componentes y a las tres condiciones.

Dos ámbitos que funcionan juntos

La **experiencia** representa principalmente lo que el cliente encuentra y vive cuando se relaciona con la empresa: es el front office, la parte que está en contacto con el cliente.

El **ecosistema** representa las capacidades, procesos y decisiones que permiten ofrecer esa experiencia: es el back office, la parte que el cliente no ve.

Los dos ámbitos deben funcionar de manera integrada. Los ocho componentes no son fases consecutivas, ni ocho departamentos, ni compartimentos independientes. Son capacidades y orientaciones de gestión que se refuerzan mutuamente.

Experiencia — front office

1 Captar y atraer clientes

Identificar y atraer clientes a los que la empresa puede aportar valor diferencial.

No consiste simplemente en conseguir más contactos. Implica comprender a qué clientes podemos ayudar mejor y conseguir que conozcan y consideren nuestra propuesta.

Empieza por decidir a qué clientes queremos servir, y a cuáles no, y por tener una propuesta de valor clara para ellos. Marketing y ventas deben trabajar con la misma idea de cliente objetivo: si marketing atrae contactos que ventas no puede convertir, o que la empresa no puede atender bien, el esfuerzo se pierde.

2 Encontrar al cliente como, donde y cuando quiere

Facilitar el acceso a la oferta y la relación mediante los canales, momentos y modalidades adecuados.

En una empresa B2B puede incluir visitas comerciales, distribuidores, atención técnica, reuniones remotas o portales digitales.

Lo importante es facilitar la relación de acuerdo con las necesidades del cliente, no con la comodidad interna de cada departamento.

El cliente elige el canal según el momento: puede querer una visita para una decisión importante y resolver un pedido repetido sin hablar con nadie. Lo que espera es poder pasar de un canal a otro sin perder el hilo.

/ EVIDENCIA

En la encuesta B2B Pulse de McKinsey (2024), con cerca de 4.000 decisores B2B de 13 países, los compradores repartían su tiempo a partes iguales entre la relación presencial, la relación a distancia y el autoservicio digital.

3 Experiencia de compra sin fricciones

Eliminar dificultades innecesarias en la información, decisión, contratación y compra.

Una experiencia sin fricciones reduce esperas, errores, respuestas contradictorias, trámites innecesarios y transferencias mal coordinadas.

No significa eliminar controles necesarios, sino evitar dificultades que no aportan valor.

Muchas fricciones nacen en los traspasos entre áreas: cada una cumple su parte, pero el cliente sufre las esperas y los errores entre una y otra. Por eso conviene mirar el recorrido completo del cliente, no cada punto de contacto por separado.

4 Posventa excelente

Cumplir compromisos, resolver incidencias y seguir aportando valor después de la venta.

Una buena posventa no se limita a reaccionar ante reclamaciones. También facilita el uso de la solución, ayuda al cliente a obtener resultados y recoge información para mejorar.

Es donde se demuestra si la empresa cumple lo que prometió, y donde se decide si el cliente repite. Además, la relación después de la venta genera información valiosa sobre el uso, las incidencias y las necesidades futuras. McKinsey describe cómo los datos de los equipos instalados en los clientes permiten anticipar necesidades de servicio y recambios, planificar de principio a fin, dar previsiones más fiables a los proveedores y orientar el desarrollo de producto.

Ecosistema — back office

5 Visión única y compartida del cliente

Disponer de un conocimiento coherente y utilizable del cliente en toda la organización.

Comercial, operaciones, servicio y otras funciones deben trabajar con información fiable y relevante.

Esto no exige que todas las personas accedan a todos los datos. Exige que la información necesaria pueda compartirse de forma adecuada, segura y coherente.

Tener un CRM no garantiza por sí solo esta capacidad.

Lo que sabe el comercial, lo que registra el servicio técnico y lo que ve administración deben sumar, no contradecirse. Así nadie pide al cliente lo que ya contó, y las decisiones se toman con la misma imagen del cliente en todas las áreas.

6 Relación frente a transacción

Gestionar la relación considerando el valor a largo plazo para el cliente y la empresa.

No se trata únicamente de cerrar operaciones. También importa desarrollar confianza, cumplir compromisos, conocer la evolución de las necesidades y construir relaciones sostenibles.

Esta orientación condiciona objetivos, incentivos, decisiones de servicio y gestión de cuentas.

Aunque aparece en el ecosistema, influye también en toda la experiencia del cliente.

Una relación sostenible crea valor para las dos partes: el cliente obtiene mejores resultados y la empresa, clientes que repiten, amplían su compra y la recomiendan. Exige mirar el valor del cliente a lo largo del tiempo, no solo el margen de cada operación, y a veces renunciar a una venta que no le conviene al cliente.

7 Operaciones coordinadas para crear valor

Integrar funciones y procesos para cumplir los compromisos adquiridos.

Marketing, ventas, producto, compras, producción, logística, finanzas, tecnología y servicio deben colaborar cuando el resultado para el cliente depende de varias funciones.

No basta con que cada departamento mejore sus indicadores si el resultado conjunto empeora.

La coordinación debe facilitar decisiones y resolver problemas, no multiplicar reuniones y burocracia.

> / EVIDENCIA
> Coordinar entre áreas es donde más falla la ejecución. En una encuesta a más de 7.600 directivos de 262 empresas, solo el 9 % decía poder contar de forma constante con sus colegas de otras funciones y unidades (Sull, Homkes y Sull, 2015, según los resúmenes publicados del estudio). Pero coordinar mal también frena: según Gartner, el 78 % de los directivos sufre un «lastre de colaboración» (collaboration drag): demasiadas reuniones, demasiadas opiniones que recoger y poca claridad sobre quién decide (Cantor Ceurvorst y otros, 2024).

8 Arquitectura tecnológica coherente

Conectar información, sistemas, procesos y personas al servicio del cliente.

La tecnología debe facilitar mejores decisiones, mejorar la coordinación y ofrecer experiencias consistentes.

El objetivo no es disponer de más herramientas, sino utilizar adecuadamente las necesarias.

Una arquitectura tecnológica útil reduce duplicidades, mejora la trazabilidad y permite que la información acompañe a los procesos.

Primero, los procesos y la información que necesita el cliente; después, las herramientas. La tecnología aplicada sobre procesos desordenados amplifica el desorden. McKinsey propone modernizar los sistemas de forma progresiva, a la vez que se ponen en marcha mejoras concretas con impacto medible, en lugar de esperar a un gran proyecto tecnológico.

El ecosistema no son solo los departamentos internos

El ecosistema incluye capacidades, personas, procesos, tecnologías y colaboradores externos que contribuyen a entregar valor al cliente: proveedores, distribuidores y otros socios.

La distinción front office / back office facilita la comprensión directiva, pero sus límites son permeables. El front office necesita un ecosistema capaz de cumplir lo prometido.

Físico y digital: una relación integrada

La orientación al cliente exige integrar las interacciones físicas y digitales.

Una empresa no está verdaderamente integrada por disponer de vendedores, web, CRM y portal de clientes.

Debe conseguir que la información y las interacciones mantengan coherencia entre esos entornos.

El cliente no debería tener que reconstruir su situación cada vez que cambia de canal o interlocutor.

Una visita comercial presencial puede apoyarse en información digital. Un pedido realizado a través de un portal puede requerir asesoramiento personal. Una intervención técnica puede generar datos útiles para anticipar necesidades futuras.

Esta dimensión atraviesa tanto la experiencia como el ecosistema: lo físico no es solo front office, ni lo digital solo back office.

> / IDEA CLAVE
> Tener varios canales no equivale necesariamente a ofrecer una experiencia integrada.

Tres condiciones de funcionamiento

Alrededor de los ocho componentes aparecen tres condiciones que hacen posible el sistema. No son tres departamentos ni tres capacidades más: atraviesan todo el modelo.

Cultura: lo que hacemos realmente

Son los comportamientos, prioridades, decisiones de liderazgo e incentivos que demuestran que el cliente importa.

No basta con declarar valores. La cultura se refleja en lo que hace la organización cuando debe elegir entre prioridades diferentes.

Se ve sobre todo cuando resolver un problema del cliente exige que varios departamentos colaboren y asuman responsabilidades.

La cultura orientada al cliente se apoya en tres palancas:

- **El ejemplo de la dirección.** Lo que la dirección pregunta, revisa y celebra marca lo que de verdad importa.
- **Los criterios de decisión.** Ante un conflicto entre áreas, la pregunta es qué es mejor para el cliente y para el negocio, no qué protege el indicador de cada uno.
- **Los incentivos.** Si los objetivos premian solo la venta del trimestre o el coste de cada área, la cultura real será esa, diga lo que diga la misión.

No es un eslogan ni un valor corporativo declarado. Es una cultura que se traduce en incentivos, procesos y criterios de decisión. Homburg, Jozić y Kuehnl (2017), a partir de entrevistas con 52 directivos, describen la gestión de la experiencia como una combinación de mentalidad cultural, orientación estratégica y capacidades de la empresa, con un objetivo: la lealtad del cliente a largo plazo. La mentalidad va primero.

Organización: cómo conseguimos trabajar juntos

Incluye la distribución de responsabilidades, los procesos que atraviesan varias áreas y los mecanismos de coordinación y decisión.

No se limita al organigrama.

La cuestión no es únicamente quién dirige cada departamento, sino quién responde por los resultados que requieren la colaboración de varias funciones.

Una organización orientada al cliente se diseña desde lo que el cliente necesita, no desde cómo está estructurada hoy la empresa. En la práctica, significa tres cosas:

- **Responsables del resultado completo**, además de responsables de cada área: alguien que responde por lo que vive el cliente de principio a fin.
- **Procesos que cruzan áreas** con reglas claras de traspaso: quién hace qué, cuándo y con qué información.
- **Mecanismos para decidir rápido** cuando hay conflictos entre áreas, sin escalar cada caso a la dirección.

McKinsey propone tres pasos para organizar la empresa en torno a la experiencia del cliente (Ehrlich y otros, 2022): fijar principios de diseño claros, convertirlos en un plano de la organización y llevarlo a la práctica con gestión del cambio y un modelo operativo del día a día.

Medición y feedback: cómo aprendemos y mejoramos

Es la capacidad de escuchar al cliente, comprobar resultados, aprender y corregir decisiones.

No consiste solamente en medir satisfacción o NPS.

Una empresa orientada al cliente relaciona tres tipos de información:

- Resultados para el cliente.
- Funcionamiento de los procesos internos.
- Resultados empresariales.

Medir satisfacción sin actuar no transforma la empresa.

La medición útil cierra el ciclo: escuchar, decidir, actuar y comprobar. Cada indicador debería tener un responsable y una decisión asociada; si nadie cambia nada cuando el indicador empeora, sobra. El NPS (índice de recomendación neta, propuesto por Frederick Reichheld en 2003) puede ser uno de esos indicadores, pero no sustituye al sistema.

> / EVIDENCIA
> Medir y actuar sigue siendo un punto débil. En el estudio de la Asociación DEC y Deloitte Digital (2019) entre profesionales de empresas B2B, el 88 % consideraba importante la gestión de la experiencia de cliente, pero solo para el 57 % era un objetivo estratégico y solo el 26 % medía su impacto económico. La versión publicada no indica el tamaño de la muestra.

Toda la empresa contribuye

La orientación al cliente no significa que todas las personas deban vender.

Significa que todas las funciones deben comprender cómo sus decisiones contribuyen al valor que recibe el cliente.

FUNCIÓN	CONTRIBUCIÓN
Dirección general	Define prioridades, asigna recursos y resuelve conflictos relevantes.
Marketing y Ventas	Comprende necesidades, atrae clientes y establece compromisos realistas.
Producto e I+D	Traduce necesidades del cliente en soluciones, mejoras e innovación.
Compras y Supply Chain (cadena de suministro)	Asegura materiales, disponibilidad y fiabilidad del suministro.
Operaciones y Producción	Cumple requisitos de calidad, capacidad y plazos.
Logística	Organiza entregas fiables y comunica incidencias.
Finanzas	Facilita decisiones económicas compatibles con relaciones sostenibles.
Personas y RR. HH.	Desarrolla capacidades, comportamientos e incentivos de colaboración.
Tecnología y Datos	Conecta información, herramientas y procesos.
Servicio y Posventa	Resuelve problemas, acompaña al cliente y recoge información para mejorar.

Estas funciones no deben entenderse como departamentos que trabajan de manera independiente.

Su contribución aparece especialmente en los procesos que atraviesan varias áreas.

> **/ IDEA CLAVE**
> La orientación al cliente exige responsabilidad compartida sobre el resultado, aunque cada función tenga responsabilidades diferentes.

Qué no es

- **No es un departamento ni un buen servicio de atención al cliente.** La atención es una función; la orientación al cliente, una forma de dirigir toda la empresa.
- **No es medir la satisfacción o el NPS.** Escuchar es necesario, pero no basta si no cambia decisiones.
- **No es implantar un CRM.** La tecnología facilita, pero no sustituye a la estrategia, los procesos ni la cultura.
- **No es declarar valores.** Se ve en los comportamientos y en las decisiones.
- **No es que todos vendan.** Es que todas las funciones contribuyen al valor que recibe el cliente.
- **No es una secuencia de fases.** Los ocho componentes funcionan a la vez y se refuerzan entre sí.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

El modelo se aplica en cuatro pasos: escuchar y observar, diagnosticar, priorizar, y transformar y comprobar.

No es necesario intentar mejorar simultáneamente los ocho componentes. Lo importante es identificar qué problemas afectan realmente a los clientes y qué debe cambiar en la organización para resolverlos. El diagnóstico lo hace un equipo con la dirección y personas de las áreas implicadas, no un solo departamento.

1 **Escuchar y observar**
Seleccionar los clientes, segmentos o relaciones que interesa analizar. Identificar qué necesitan, qué valoran y qué problemas experimentan. Utilizar información procedente de clientes, comerciales, servicio, operaciones y sistemas disponibles. Conviene combinar datos con observaciones y conversaciones directas. No partir únicamente de lo que la empresa supone que necesita el cliente.

2 **Diagnosticar los ocho componentes**
Examinar cada componente mediante preguntas y evidencias, y completar el diagnóstico con las tres condiciones de funcionamiento (ver el kit práctico).

3 **Priorizar las brechas relevantes**
(la distancia entre lo que el cliente necesita y lo que hoy recibe). Identificar los problemas que más perjudican al cliente y al negocio, determinar sus posibles causas y seleccionar las actuaciones con mayor impacto potencial y viabilidad.

4 **Transformar y comprobar**
Definir iniciativas con responsables, funciones implicadas, recursos, plazos e indicadores, y comprobar que el cambio produce una mejora relevante.

/ IDEA CLAVE
Partir del problema que experimenta el cliente y avanzar hacia las capacidades internas que lo provocan. El problema visible en la experiencia no siempre se resuelve en el front office: a menudo exige intervenir en el ecosistema.

Kit práctico

Diagnóstico de los ocho componentes

COMPONENTE	PREGUNTA DIRECTIVA	EVIDENCIAS QUE CONVIENE REVISAR
1. Captar y atraer clientes	¿Atraemos a los clientes adecuados mediante una propuesta relevante?	Clientes ganados y perdidos, segmentos, motivos de elección y rechazo.

COMPONENTE	PREGUNTA DIRECTIVA	EVIDENCIAS QUE CONVIENE REVISAR
2. Encontrar al cliente como, donde y cuando quiere	¿Nos encuentra el cliente como, donde y cuando necesita?	Canales utilizados, preferencias, disponibilidad y dificultades de acceso.
3. Experiencia de compra sin fricciones	¿Qué dificultades encuentra para comprar o contratar?	Tiempos de respuesta, errores, transferencias entre áreas y reclamaciones.
4. Posventa excelente	¿Cumplimos lo prometido y seguimos aportando valor?	Incidencias, resolución, satisfacción, resultados obtenidos y recompra.
5. Visión única y compartida del cliente	¿Trabajamos con una comprensión coherente del cliente?	Calidad de datos, disponibilidad de la información y conocimiento compartido.
6. Relación frente a transacción	¿Priorizamos relaciones sostenibles o únicamente operaciones?	Objetivos, incentivos, desarrollo de cuentas y retención.
7. Operaciones coordinadas para crear valor	¿Se coordinan las funciones para cumplir los compromisos?	Procesos entre áreas, cumplimiento de plazos, errores y escalados.
8. Arquitectura tecnológica coherente	¿Conectamos eficazmente información, procesos y personas?	Integraciones, duplicidades, tareas manuales y utilización de sistemas.

Completar el diagnóstico con las tres condiciones de funcionamiento:

- **Cultura.** ¿Los comportamientos reales favorecen la creación de valor para el cliente?
- **Organización.** ¿Existen responsabilidades y mecanismos adecuados para coordinar las funciones?
- **Medición y feedback.** ¿Utilizamos la información del cliente para modificar decisiones y mejorar resultados?

Cómo valorar la situación

Cada valoración debe sustentarse en evidencias. Como criterio orientativo pueden distinguirse cuatro situaciones:

SITUACIÓN	SIGNIFICADO
Funciona	Existen evidencias razonables de que la capacidad responde a las necesidades relevantes del cliente.
Necesita mejorar	Hay resultados irregulares, lagunas o problemas recurrentes.
Problema crítico	Existen fallos relevantes que afectan al cliente y requieren intervención prioritaria.
Sin evidencia suficiente	Todavía no disponemos de información para valorar la situación.

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
>
> La valoración es cualitativa: sin puntuaciones de madurez ni ponderaciones. Una valoración sin evidencias es una opinión, no un diagnóstico.

Priorizar las brechas

Para elegir, utilizar cuatro criterios:

CRITERIO	PREGUNTA
Impacto en el cliente	¿Cuánto perjudica este problema al valor que recibe?
Impacto empresarial	¿Cómo afecta al crecimiento, la retención, los costes o la rentabilidad?
Alcance	¿A cuántos clientes, procesos o unidades afecta?
Viabilidad	¿Podemos intervenir con los recursos y capacidades disponibles?

No hay ponderaciones universales. La prioridad debe justificarse con los datos y las circunstancias de cada empresa.

Ficha de cada iniciativa

Cada iniciativa debe especificar:

- Problema del cliente.
- Evidencias disponibles.
- Componentes del modelo afectados.
- Causas que deben comprobarse.
- Actuaciones previstas.
- Responsable del resultado completo.
- Funciones implicadas.
- Indicadores.
- Plazos y momentos de revisión.

Y evaluar los resultados en tres niveles:

NIVEL	QUÉ COMPROBAR
Cliente	¿Ha mejorado el resultado o la experiencia que recibe?
Procesos	¿Ha mejorado el proceso que permite entregar ese resultado?
Negocio	¿Contribuye a resultados empresariales sostenibles?

/ IDEA CLAVE

Una iniciativa no se considera exitosa por implantar un CRM, rediseñar un proceso o formar a un equipo. Debe comprobarse que el cambio produce una mejora relevante.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir orientación al cliente con atención al cliente	Se mejora una función y el resto de la empresa sigue igual	Tratarla como una forma de dirigir toda la empresa
Pedir a cada área que mejore sus indicadores	Cada área mejora su parte y el resultado para el cliente empeora	Fijar responsables e indicadores del resultado completo
Buscar la solución solo en el front office	El problema vuelve, porque la causa está en el ecosistema	Ir del problema del cliente a la capacidad interna que lo provoca
Querer mejorar los ocho componentes a la vez	Se dispersa el esfuerzo y no cambia nada visible	Priorizar pocas brechas con impacto y viabilidad
Valorar con impresiones	El diagnóstico refleja opiniones, no la realidad	Sustentar cada valoración en evidencias
Coordinar con más reuniones	Crece la burocracia y las decisiones se retrasan	Responsables claros y procesos que faciliten decidir
Dar por hecho el cambio al implantar una herramienta	Hay CRM o encuesta, pero el cliente no nota la diferencia	Medir la mejora para el cliente, el proceso y el negocio
Gestionar lo físico y lo digital por separado	El cliente recibe mensajes y datos distintos según el canal	Que la información acompañe al cliente en todos los canales
Entender «ventas somos todos» como que todos deben vender	Rechazo de las áreas que no son comerciales	Explicar cómo contribuye cada función al valor para el cliente

Qué necesita para dar resultado

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

El modelo da su mejor resultado cuando se cumplen cuatro requisitos:

- **Una dirección que lidera.** La orientación al cliente atraviesa todas las áreas; solo la dirección puede resolver los conflictos entre prioridades.
- **Responsables del resultado completo.** Alguien responde por lo que vive el cliente cuando intervienen varias funciones.
- **Evidencias.** Datos, observación y conversaciones con clientes, no solo opiniones internas.
- **Adaptación y continuidad.** Cada empresa fija sus prioridades según su contexto, revisa los resultados y ajusta.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

Es el modelo que uso en mis programas formativos de orientación al cliente. Son talleres que reúnen a distintos departamentos y niveles de la empresa: la dirección, los mandos intermedios y las personas clave en la relación con el cliente. El objetivo es que todos entiendan cómo su trabajo llega al cliente y empiecen a coordinarse de otra manera.

Y, sobre todo, lo aplico en los proyectos de consultoría de GLR Partners con empresas que quieren operativizar su orientación al cliente. Que no se quede en una declaración de intenciones ni en el voluntarismo de unos pocos, sino que se convierta en procesos, responsabilidades e indicadores.

En esos proyectos aplicamos el modelo completo: los ocho componentes de experiencia y ecosistema, lo físico y lo digital, y las tres condiciones de funcionamiento. Partimos de problemas reales del cliente y los recorremos hasta la capacidad interna que los provoca. Cuando el caso lo pide, lo combinamos con otras herramientas, como el **Customer Journey Map** o el **Service Blueprint**.

Mi idea de fondo es sencilla: **ventas somos todos**. No porque todos tengan que vender, sino porque todas las áreas influyen en lo que vive el cliente: quien diseña, quien compra, quien fabrica, quien entrega, quien factura y quien atiende una incidencia. Cuando cada persona entiende cómo su trabajo crea o destruye valor para el cliente, la orientación al cliente deja de ser un discurso y se convierte en una forma de trabajar.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El modelo ofrece una visión del conjunto. Las herramientas relacionadas ayudan a profundizar en aspectos concretos.
Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Voice of Customer.
Escucha al cliente de forma sistemática en el paso 1; incluye el NPS como indicador, que facilita medir pero no sustituye un sistema más amplio de mejora.

2 Modelo de Orientación al Cliente.
Diagnostica los ocho componentes y las tres condiciones, y prioriza las brechas.

3 Customer Journey Map.
Examina dónde y cómo vive el cliente las interacciones en las brechas priorizadas.

4 Service Blueprint.
Muestra los procesos y áreas internas que sostienen cada interacción: el ecosistema del modelo.

5 Operating Model.
Organiza capacidades, procesos y responsabilidades, y aclara quién decide en cada decisión relevante.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Customer Value Proposition**, **Value Proposition Canvas** o **Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis** → para definir qué valor quiere entregar la empresa y por qué deberían elegirla.
- **Key Account Management** → para gestionar estratégicamente las relaciones con las cuentas prioritarias (componente 6).
- **Go-to-Market Strategy** o **Modelo Go-to-Market GLR Partners** → para conectar estrategia, segmentos, canales, propuesta de valor y ejecución comercial.
- **Organizational Culture** → si la cultura es la condición más débil.
- **KPI / Driver Tree** → para relacionar los indicadores del cliente, de los procesos y del negocio.
- **Customer Success Management** → para acompañar al cliente después de la venta hasta que obtenga los resultados que esperaba (componente 4).

> / NOTA · BM
> El modelo aborda la gestión de la experiencia del cliente (*customer experience management*) en los componentes 3, 4 y 6.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **2024.** McKinsey & Company publica «True customer-centricity: An operating model for competitive advantage» (Sankur, Duncan, Cilento y Fuchs, 10 de diciembre de 2024), que propone reorganizar procesos, capacidades y tecnología desde las necesidades del cliente.
- **2026.** Emilio Llopis toma ese modelo como base de partida, lo combina con otras lecturas y con su experiencia, y construye su propio gráfico circular para sus programas de formación y su trabajo de consultoría: el cliente en el centro, la experiencia a la izquierda, el ecosistema a la derecha, lo físico y lo digital, y un anillo exterior con cultura, organización y medición.
- **2026, Biblioteca Management.** El modelo se formaliza en esta ficha: el centro pasa a ser «orientación al cliente», se explican las tres condiciones de funcionamiento y se añade la contribución de todas las funciones. Biblioteca Management desarrolla la metodología de aplicación.

Qué es propio del modelo y qué procede de otros autores

Base de partida: McKinsey & Company (2024). El artículo describe un modelo de negocio «desde el cliente» que reorganiza los procesos de principio a fin, las capacidades y el uso de la tecnología y la inteligencia artificial en torno a las necesidades del cliente, con la participación de funciones como I+D, cadena de suministro, fabricación y posventa. Uno de sus gráficos reúne al cliente, lo físico, lo

digital y el ecosistema. El Modelo de Orientación al Cliente está muy basado en ese marco como base de partida y no se presenta como una creación independiente de él. McKinsey no es responsable de la adaptación: la lectura en experiencia y ecosistema, los ocho componentes tal como se formulan y las tres condiciones son desarrollo de Emilio Llopis.

Propio de Emilio Llopis:

- la lectura en dos ámbitos, experiencia (front office) y ecosistema (back office);
- la formulación y el reparto de los ocho componentes;
- el centro formulado como orientación al cliente, no solo como el cliente;
- las tres condiciones de funcionamiento: cultura, organización y medición y feedback;
- la contribución de todas las funciones como responsabilidad compartida («ventas somos todos»).

Adaptación de Biblioteca Management: la metodología en cuatro pasos, con sus preguntas, evidencias, valoración cualitativa, criterios de prioridad y niveles de comprobación.

De uso general o de otros autores. Conservan su autoría:

ELEMENTO	PROCEDENCIA
Reorganizar la empresa desde las necesidades del cliente; cliente en el centro; físico, digital y ecosistema	McKinsey & Company (2024), base de partida
Orientación al mercado: información sobre el cliente, coordinación entre funciones y respuesta de la organización	Narver y Slater (1990); Kohli y Jaworski (1990)
Experiencia del cliente a lo largo de su recorrido y de muchos puntos de contacto	Lemon y Verhoef (2016). Ver **Customer Journey Map**
La experiencia como cultura, orientación estratégica y capacidades de la empresa	Homburg, Jozić y Kuehnl (2017)
Integración de canales físicos y digitales (omnicanalidad)	Verhoef, Kannan e Inman (2015)
Modelo operativo y procesos de principio a fin al servicio de la experiencia	McKinsey & Company (2022). Ver **Operating Model**
Front office y back office	Términos de uso general en gestión
NPS	Frederick Reichheld (Bain & Company). Ver **Voice of Customer**

Qué sabemos sobre su solidez

El modelo procede de la práctica docente y de consultoría de Emilio Llopis y parte de un marco publicado por una consultora de referencia.

/ EVIDENCIA

Sus principios coinciden con la investigación de management citada en esta ficha, que combina estudios empíricos y trabajos conceptuales:

- **Orientación al mercado y resultados.** En 140 unidades de negocio, Narver y Slater (1990) encontraron un efecto positivo y sustancial de la orientación al mercado (orientación al cliente, a la competencia y coordinación entre funciones) sobre la rentabilidad.
- **Información que circula y se usa.** A partir de 62 entrevistas con directivos, Kohli y Jaworski (1990) definieron la orientación al mercado como generar información sobre el mercado, difundirla dentro de la empresa y responder a ella: la base de la visión compartida del cliente y de la medición con feedback.

- **Experiencia de principio a fin.** Lemon y Verhoef (2016), en una revisión de la investigación, sostienen que la experiencia se forma a lo largo de todo el recorrido y de muchos puntos de contacto, algunos fuera del control de la empresa.
- **Experiencia y organización.** A partir de entrevistas con 52 directivos, Homburg, Jozić y Kuehnl (2017) describen la gestión de la experiencia como una combinación de cultura, orientación estratégica y capacidades de la empresa, no solo de puntos de contacto.
- **Canales integrados.** Verhoef, Kannan e Inman (2015) describen el paso de gestionar canales separados a gestionarlos de forma conjunta desde el punto de vista del cliente, y la encuesta B2B Pulse de McKinsey (2024) muestra compradores que reparten su tiempo entre canales presenciales, a distancia y digitales.
- **Coordinación.** La ejecución falla sobre todo en la coordinación entre áreas (Sull, Homkes y Sull, 2015), y la colaboración mal diseñada también frena (Gartner, 2024).

Fuente original

- Llopis, Emilio (2026). Modelo de Orientación al Cliente. Gráfico y materiales docentes propios, no publicados.
- McKinsey & Company: Sankur, A., Duncan, E., Cilento, G. y Fuchs, S. (2024). «True customer-centricity: An operating model for competitive advantage». 10 de diciembre de 2024. Base de partida del modelo.

Fuentes de terceros relacionadas

- Ehrlich, O., Fanderl, H., Malfara, D. y Mittagunta, D. (2022). McKinsey & Company. «How the operating model can unlock the full power of customer experience». Procesos entre áreas, coordinación y rediseño del modelo operativo.
- Andersen, P., Archacki, R. y Mustaghni, B. (2018). «Building an Integrated Marketing and Sales Engine for B2B». Boston Consulting Group. Integración comercial y continuidad entre interacciones digitales y personales.
- Cross, L. (23 de abril de 2024). «Designing B2B Operating Models for Customer-Obsessed Growth». Forrester. Diseño de modelos operativos B2B orientados al cliente.
- Asociación DEC y Deloitte Digital (2019). «2º Estudio Nacional sobre la Gestión de la Experiencia de Cliente en el entorno B2B» (versión reducida). Distancia entre declarar la experiencia de cliente como importante y gestionarla y medirla.

Investigación de management citada en la ficha

- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability». *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. https://doi.org/10.1177/002224299005400403
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications». *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. https://doi.org/10.1177/002224299005400201
- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). «Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey». *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
- Homburg, C., Jozić, D. y Kuehnl, C. (2017). «Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. e Inman, J. J. (2015). «From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing». *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Sull, D., Homkes, R. y Sull, C. (2015). «Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It». *Harvard Business Review*, marzo de 2015. Encuesta a más de 7.600 directivos de 262 empresas.
- Cantor Ceurvorst, S., LaRocca-Cerrone, K., Mazumdar, A. y Naski, A. (2024). «Why Cross-Functional Collaboration Stalls, and How to Fix It». *Harvard Business Review*, 24 de junio de 2024. Investigación de Gartner.
- Plotkin, C. L., Stanley, J., Harrison, L. y García de la Torre, P. (2024). «Five fundamental truths: How B2B winners keep growing». McKinsey & Company. Encuesta B2B Pulse a cerca de 4.000 decisores B2B de 13 países.
- Reichheld, F. F. (2003). «The One Number You Need to Grow». *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, 46–54. Origen del NPS.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- McKinsey & Company (2024), «True customer-centricity: An operating model for competitive advantage», para la base de partida del modelo.

- **Customer Journey Map**, para analizar la experiencia en detalle.
- **Operating Model**, para organizar la empresa desde las capacidades que necesita.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Emilio Llopis (2026). Modelo propio que toma como base de partida el modelo de negocio «desde el cliente» (customer-back business model) de McKinsey & Company (Sankur, Duncan, Cilento y Fuchs, 2024) y lo desarrolla con la experiencia docente y de consultoría de su autor y con aportaciones sobre orientación al mercado, experiencia del cliente, integración de lo físico y lo digital, colaboración entre áreas y modelos operativos. (2026, base de partida: McKinsey & Company, diciembre de 2024).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Procedencia: Modelo propio de Emilio Llopis.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN Emilio Llopis.

EDICIÓN Octubre de 2026.