

44
24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

**MERCADOTECNIA: UN NUEVO ENFOQUE PARA EL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES
DENTRO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE REACTIVOS DE DIAGNOSTICO.**

TRABAJO ESCRITO

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
QUIMICA FARMACEUTICA BIOLOGA
P R E S E N T A
GUADALUPE DE FUENTES ISLAS**



MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO

PRESIDENTE: PROF. PEREZ RUELAS JOAQUIN

VOCAL: PROF. IBARMEA AVILA JOSE LUIS

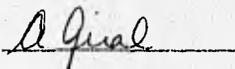
SECRETARIO: PROF. GIRAL BARNES ADELA

IER. SUPLENTE: PROF. TORRES TELLO DE MENESES ANTONIO

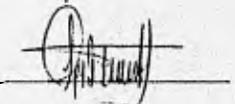
2do. SUPLENTE: PROF. ALPIZAR RAMOS MA. DEL SOCORRO

SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA: ABBOTT LABORATORIES DE MEXICO,
S.A. DE C.V.

ASESOR DEL TEMA: Q.F.B. ADELA GIRAL BARNES



SUSTENTANTE: GUADALUPE DE FUENTES ISLAS



A mi madre:

Por su amor incondicional, su paciencia
y apoyo en todo momento

A mi mamá Lupita:

Por brindarme siempre el cariño de una
madre

A mi esposo Alejandro:

Por ser el compañero de mi vida que
siempre sofé

Agradezco a la Q.F.B. Adela Giral Barnés,

por su asesoría y tiempo brindado para la
conclusión de éste trabajo.

Con todo respeto e igual gratitud a los profesores:

Q.F.B. Joaquín Pérez Ruelas

Q.F.B. José Luis Ibarnea Avila

Q.F.B. Antonio Torres Tello de Meneses

Q.F.B. Ma.del Socorro Alpizar Ramos

por las observaciones realizadas a éste trabajo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
I. MERCADOTECNIA	
A. Definición de mercadotecnia.....	3
B. Comercialización.....	3
C. Mercadotecnia estratégica.....	3
D. Mezcla de mercadotecnia.....	4
1. Producto.....	4
1.1 Producto/Servicio.....	4
2. Precio.....	5
3. Plaza.....	5
4. Promoción.....	5
E. Definición de mercado.....	5
1. Oferta.....	5
2. Demanda.....	6
3. Consumo.....	6
F. Servicio a clientes.....	7
G. Ventas.....	19
II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
A. Concepto.....	22
B. Las tres hipótesis del Desarrollo Organizacional.....	23
C. Actualización de habilidades básicas para el desarrollo personal.....	24
III. CAPACITACION	
A. Diseño de programas de capacitación.....	26
1. Criterios del diseño.....	26
2. Elaboración de objetivos conductuales.....	28
3. Definición del contenido del programa.....	29
4. Programación de las actividades.....	30
IV. DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES.....	31
V. MERCADOTECNIA: UN NUEVO ENFOQUE PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES	
A. Antecedentes del mercado de diagnósticos.....	33
B. Antecedentes del departamento de servicio a clientes, mejora y propuestas.....	35
C. Plan de acción para la transformación.....	38
Fase 1.....	38
Fase 2.....	38
Fase 3.....	39
Fase 4.....	40
VI. RESULTADOS.....	43
VII. CONCLUSIONES.....	45
VIII. BIBLIOGRAFIA.....	46

MERCADOTECNIA: UN NUEVO ENFOQUE PARA EL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES DENTRO
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REACTIVOS
DE DIAGNOSTICO.

INTRODUCCIÓN

La teoría sugiere que la especie necesita cambiar y adaptarse según el ambiente variable si desea sobrevivir, por lo tanto aquellas especies que aceptan el cambio, logran sobrevivir y prosperar; pero las que permanecen en el mismo estado se extinguen.

El presente trabajo se realizó con la finalidad de crear conciencia sobre la importancia del cambio a nivel personal, así como para una organización en general. Se acepta que el manejo apropiado del cambio asegura el éxito continuo de una empresa y es imprescindible, puesto que en el cambio se basa la sobrevivencia y el crecimiento de la misma. Ahora bien, situándonos dentro de un Departamento donde se proporciona Servicio a Clientes y donde el personal cuenta con el potencial, la actitud proactiva y el entusiasmo de aceptar cambios para el desarrollo del mismo, cabe preguntarse: ¿Cómo transformar un Departamento de Servicio a Clientes a un área enfocada a Mercadotecnia?.

El objetivo de éste trabajo por tanto es, analizar primeramente que tipo de servicio a clientes ofrecen las actuales compañías que conforman la competencia para conocer sus fortalezas y entonces tratar de igualarlas o mejorarlas. Contando con esta información se propondrá una estrategia para lograr dichos cambios auxiliándonos de algunos principios del Desarrollo Organizacional y adoptando de manera formal las bases de la mercadotecnia, para su posterior aplicación.

Los resultados obtenidos por medio de la implementación de dicha estrategia se verán reflejados en forma directa hacia los clientes,

que en este caso son los Laboratorios de Análisis Clínicos, particulares y los del sector salud, que en la cadena de valor al cliente, transmitirán un beneficio para sus propios clientes, es decir los médicos ya que lograrán dar un mejor diagnóstico y como resultado directo de esta mejora, se verán igualmente beneficiados los **pacientes.**

Por otra parte, como consecuencia de los cambios aplicados, se obtendrá un mejor aprovechamiento de los recursos humanos dentro del Departamento de Servicio a Clientes traduciéndose en un beneficio para la empresa en el sentido económico, puesto que al capacitar al mismo personal y otorgarle funciones relacionadas al ámbito comercial, podremos esperar mejores resultados en ventas y proporcionar también un Servicio de mejor calidad, que es lo que el cliente hoy en día busca o desea continuamente, logrando mayor lealtad de su parte.

CAPITULO I. MERCADOTECNIA

A. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA

Existe una diversidad de definiciones de Mercadotecnia, pero en éste caso, la formulada por Philipp Kotler parece ser la más completa.

"La mercadotecnia es el análisis, planeación, implementación y control de programas cuidadosamente diseñados para crear, construir y mantener intercambios voluntarios de valores y relaciones mutuamente benéficos en mercados meta, con el propósito de alcanzar ciertos objetivos organizacionales. Descansa fuertemente en el análisis disciplinado de las necesidades, deseos percepciones y preferencias de los mercados meta e intermediarios, como base para el diseño efectivo de productos, precios, comunicación y distribución". (1)

B. COMERCIALIZACIÓN

Dado que la comercialización se refiere al conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios, desde los productores hasta el consumidor final, podemos asumir que Mercadotecnia y Comercialización son considerados sinónimos, o en todo caso, comercialización es parte de mercadotecnia, siendo esta de mayor cobertura.

C. MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA

La Mercadotecnia Estratégica considera la evaluación de necesidades y oportunidades para una empresa en una base de clientes ampliamente definida, segmentando esa base de acuerdo a necesidades comunes y posición competitiva. También se concentra en el desarrollo de productos, mercados y planes de distribución a los segmentos particulares, diseñando programas de mercadotecnia y comunicaciones

para conquistar esos segmentos, implementando acciones a través de esfuerzos corporativos coordinados, monitoreando y ajustándose a las respuestas del mercado. Para ello requiere identificar por un lado, los segmentos de oportunidad en donde se es competitivo, es decir, atractividad y por el otro introducir productos diferenciados y a precios atractivos, es decir competitividad, considerando en forma notable la calidad o servicio del producto.

D. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Es la mezcla de calidad y tipo de variables controlables de mercadotecnia que la firma usa para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta. Ellas son:

1. Producto

El Departamento de mercadotecnia deberá definir los objetivos que debe lograr el producto en términos agresivos y ambiciosos, de forma tal, que sus actividades o características superen o igualen a la competencia.

1.1 Producto/ Servicio

El servicio es una actividad no manufacturera que añade utilidad a los productos. Es un evento o proceso que se crea y se usa simultáneamente, es intangible y perecedero ya que deja de existir en el momento de su consumo. El servicio puede considerarse como producto, desde el punto de vista de que en la adquisición de cualquier bien, éste vendrá acompañado por un bien facilitador. Por ejemplo en la compra de algún artículo, se compra éste, más el servicio de distribución. Esto nos lleva a concluir que casi todas las compras de bienes involucran la compra de servicios.

2. Precio

Fijar precios siempre resulta un desafío para la empresa que lo hace por vez primera, así como cuando decide aumentarlos o bajarlos, pero mucho dependerá del valor percibido por el cliente.

3. Plaza

Se define como el conducto que cada empresa escoge para hacer que la distribución de sus productos o servicios sea de manera eficiente y económica que el consumidor los pueda adquirir con el menor esfuerzo y en el momento y lugar adecuados.

4. Promoción

A este aspecto conciernen los anuncios, la venta personal del producto, la publicidad y la promoción de ventas.

E. DEFINICIONES DE MERCADO

Es el conjunto de todos los individuos y organizaciones que son consumidores reales o potenciales de un producto o servicio, así como sus proveedores directos o indirectos. También se asume al mercado como el lugar donde convergen la oferta y la demanda de uno o más productos o servicios.

1. Oferta

Es la cantidad de un bien o servicio, que los productores del mismo están dispuestos a llevar al mercado de acuerdo con los precios vigentes, la capacidad de sus instalaciones y la estructura económica de su producción.

2. Demanda

Es la cuantificación de las necesidades o deseos de adquirir un determinado bien o servicio, unida a las posibilidades de adquisición.

3. Consumo

Es la demanda real que equivale al volumen total de transacciones de un producto o servicio, a un precio determinado, dentro de un área y un periodo dado.

SERVICIO

Es aquella actividad identificable por separado, esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y puede estar unida a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

El servicio en forma típica posee características distintivas que crea retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de aquellos que encontramos en la mercadotecnia de productos.

Intangibilidad

Dado que el servicio es esencialmente intangible, resulta imposible que los clientes prueben, sientan, vean, oigan o huelan el servicio antes de comprarlo. Esta característica del servicio ejerce alguna tirantez en las organizaciones de mercadotecnia. Esta carga cae principalmente dentro de un programa promocional de la compañía, donde la fuerza de ventas y el departamento de publicidad deben concentrarse sobre los beneficios que puedan derivarse del servicio en vez de subrayar el servicio mismo.

Inseparabilidad

El servicio a menudo no puede separarse del producto o del vendedor ya que es creado y distribuido en forma simultánea.

Heterogeneidad

Es imposible estandarizar la producción del mismo servicio entre varios vendedores, incluso cada vendedor no puede hacer la misma producción del servicio cada vez. Por lo tanto se debe hacer el máximo esfuerzo por asegurar un comportamiento uniforme y de alta calidad.

Demanda perecedera y fluctuante

El servicio es altamente perecedero y no puede ser almacenado. El mercado de servicios fluctúa considerablemente por estaciones, por días de la semana y por horas del día. La combinación de ser perecedero y de fluctuación en la demanda ofrece retos en la planeación, precio y promoción en una compañía de servicios.

UN PROGRAMA PARA LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

La mercadotecnia de un servicio merece una atención especial debido a que casi la mitad de lo que gastamos se va en servicios. Dadas las características de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y extremadamente perecederos en combinación con una demanda fluctuante, la tarea de determinar los ingredientes de la mezcla de mercadotecnia para un programa total en una compañía de servicios o de productos donde el servicio será inseparable del mismo, resulta interesante y retadora.

Análisis y planeación del mercado

El análisis del mercado y los procedimientos de planeación son esencialmente lo mismo si una empresa está vendiendo un producto o servicio. Los mercadotecnistas deben entender los componentes de la población, analizar cuidadosamente porque los clientes quieren

ciertos servicios y determinar si los diferentes segmentos del mercado tienen los mismos o diferentes motivos. También los vendedores deben determinar los patrones de compra para sus servicios -cuándo, dónde y cómo compran los clientes, quién hace la compra y quién toma las decisiones de compra-. Las determinantes psicológicas del comportamiento de compra -actitudes, percepciones, personalidad, etc.- son tan pertinentes en la mercadotecnia de productos como en la de servicios.

Planeando y desarrollando el servicio

La planeación y el desarrollo de un producto tiene su contraparte en el programa de mercadotecnia de una empresa de servicios. La administración puede utilizar un procedimiento organizado y sistemático para determinar 1) qué servicios se ofrecerán, 2) cuáles serán las políticas de la compañía con respecto a la duración y amplitud de la línea de servicios ofrecidos y 3) que es necesario hacer en la forma de atributos del servicio, como marcas o proporcionar garantías.

Las características de ser altamente perecedero y de fluctuación en la demanda combinadas con la incapacidad de almacenar muchos servicios están entre las razones de porqué la planeación del producto es de importancia crítica para los mercadotecnistas de servicios. Las tareas relacionadas con los empaques, color, etiquetas y estilo, no existen en la mercadotecnia de servicios. La marca es algo complejo, debido a que la consistencia de la calidad es difícil de mantener y además la marca no puede ser fijada físicamente a un servicio. La estandarización de la calidad en un servicio es una meta

extremadamente importante por la cual luchar, además el mismo cliente desea uniformidad de calidad.

Precio de los servicios

En la mercadotecnia de los servicios, existe una necesidad mayor para la creatividad empresarial y las habilidades en el área de precios. Antes se hizo notar que los servicios son perecederos en extremo, pueden ser almacenados y la demanda para ellos fluctúa a menudo. Estas características hacen que la determinación del precio sea una actividad importante. Para completar en forma adicional la situación, los clientes pueden posponer las compras, o realizar algunos servicios ellos mismos.

Estas consideraciones sugieren que la elasticidad de demanda para un servicio debe ser influida por el precio fijado por el vendedor. Es interesante que los vendedores a menudo reconozcan una demanda inelástica ya que entonces pueden cobrar precios más altos. Pero fallan cuando deben actuar en el sentido opuesto, o sea cuando se enfrentan con una demanda elástica, aunque un precio menor pueda incrementar las ventas unitarias, los ingresos totales y probablemente la utilidad neta.

Canales de distribución para los servicios

En forma tradicional, la mayor parte de los servicios se han vendido directamente del productor al consumidor. No se han empleado intermediarios cuando el servicio no puede ser separado del vendedor o cuando el servicio es creado y comercializado en forma simultánea. El no usar a los intermediarios limita los mercados geográficos que los vendedores pueden alcanzar, pero también permite que los

vendedores personalicen sus servicios y reciban una retroalimentación rápida y detallada del cliente.

Algunas veces los distribuidores son entrenados en la producción del servicio y entonces se les autoriza venderlo.

Promoción del servicio

Elaborar un programa promocional alrededor de los beneficios de servicios intangibles resulta una tarea difícil para una empresa. Es mucho más fácil vender algo que pueda ser visto, sentido y demostrado. En la mercadotecnia de los servicios, encontramos que la venta personal, la publicidad y las formas indirectas de promoción son usadas extensamente. La venta personal se convierte en crítica para poder fomentar una relación estrecha entre el comprador y el vendedor.

Un programa promocional de servicios debe tener tres metas principales. La primera es enfocar los beneficios del servicio de una manera tan llamativa como sea posible. La segunda es diferenciar sus ofertas de aquellas de los competidores. Y la tercera es crear una buena reputación. Debido a que la empresa está comercializando intangibles, una buena imagen es crítica. El esfuerzo promocional puede ser aún más efectivo si el vendedor puede aunarlo a algo tangible.

Aquí presentamos los ingredientes básicos del éxito o del fracaso del servicio. Si la persona que presta el servicio realmente está pensando en él, va a concentrar su atención en los elementos importantes de este momento de verdad y lo manejará de tal manera que maximice el impacto sobre el cliente, o al menos minimice el impacto negativo. Por el contrario si la persona encargada del servicio está de prisa, preocupada, cansada, aburrida o simplemente insensible, puede manejar toda la situación mecánica e impersonalmente. La combinación de un momento crítico de verdad - es decir, con impacto significativo con el cliente- con una persona del servicio insensible, descuidada o incompetente, es una prescripción del desastre. La clase de tratamiento que el cliente espera y la que realmente recibe, crea un sentimiento especialmente negativo.

El triángulo del servicio

El triángulo del servicio es una manera de describir las operaciones de los negocios exitosos de servicios. Representa una forma de diagramar la interacción de tres elementos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio.



Una estrategia del servicio bien concebida.

La estrategia de servicio, orienta la atención del personal de la organización hacia las prioridades reales del cliente.

Personal que tiene contacto con el cliente.

A través de algunos medios, los directivos de esas organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención, enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y sus necesidades. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de recomendar el beneficio a otros y volver a consumir.

Sistemas amables para el cliente.

El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, le dicen al cliente: "Todo esto se encuentra aquí para satisfacer sus necesidades".

Estos tres factores -una clara estrategia del servicio, personal atento al cliente y sistemas amables para el cliente- son todos relativamente simples en su concepto y bastante fáciles de entender. Sin embargo, convertirlos en realidad es casi siempre una tarea monumental, especialmente en empresas grandes.

Ciclos del servicio

Un ciclo de servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestro servicio.

Este es el patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada en común con nuestro enfoque "técnico" para establecer el negocio. Uno puede estar condicionado a pensar en la operación del servicio desde el punto de vista de departamentos organizacionales y especiales que deben participar en la prestación del servicio. Pero el cliente rara vez piensa en términos de departamentos o de especialidades. Generalmente piensa sólo desde la perspectiva de tener una necesidad y tener que tomar medidas para satisfacerla.

El concepto del ciclo del servicio ayuda al personal a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo.

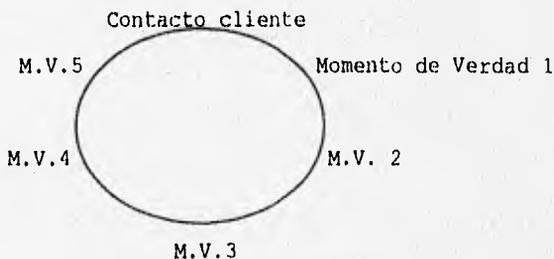
Consideremos como ejemplo el siguiente ciclo de servicio en una empresa comercializadora de reactivos de diagnóstico clínico.

1. El cliente llama a la empresa para pedir información sobre un nuevo reactivo que desea implementar en su laboratorio.
2. La persona que recibe la llamada, proporciona su nombre amablemente y se muestra atenta a la solicitud del cliente, dándole la información completa del reactivo, inclusive enviar por fax o correspondencia algún instructivo específico.
3. Una vez proporcionada la información comercial y técnica por parte de la persona, el cliente decide comprar el reactivo.

3. Se factura el reactivo y se le envía con el transportista. Tendrá la oportunidad de liquidar la factura después de quince días hábiles.
4. Posteriormente la persona que atendió al cliente, contacta con él para darle asesoría o seguimiento en el uso del reactivo adquirido.
5. El cliente analiza los resultados del reactivo y también la atención que ha recibido.
6. El cliente llama a la empresa, buscando a la misma persona que le atendió la primera ocasión, para solicitar el mismo reactivo una vez terminado el anterior.

Obsérvese que cada una de las situaciones antes mencionadas es un momento de verdad para el cliente. Cada una es un episodio en el cual el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtienen una impresión de la calidad del servicio. Los diferentes momentos de verdad forman una cadena de acontecimientos continua para el cliente. Aun cuando se pueda tratar con 10 o 15 departamentos distintos, para el cliente es solo un proceso completo.

Ciclo del servicio



Sin embargo, los proveedores del servicio generalmente no piensan en el proceso como un flujo único de experiencias conexas. Piensan en él como en sus tareas y responsabilidades propias y no hay que olvidar que el cliente es el único que ve el cuadro completo.

Este es un hecho muy importante, especialmente con negocios de servicios grandes y complejos. Cada área de la empresa toca una pata del elefante pero el cliente es el único que ve todo el elefante.

Lo mismo que el concepto de momento de verdad, el ciclo del servicio es una idea poderosa para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes.

Analicemos ahora aquellas cualidades especiales que poseen algunas compañías y que pueden ayudar a que los negocios aumenten la calidad de su servicio.

Conocen muy bien los factores básicos.

Saben que un producto de calidad entregado con un precio justo y producido a un costo aceptable, es el punto de partida para el éxito de un servicio. Ellos comprenden el hecho de que ningún toque extra especial o empaque de fantasía superará las limitaciones de un producto mediocre. Ellos crean la excelencia del servicio sobre unos cimientos sólidos de aprobación del cliente de la calidad que entregan.

Creen que la calidad da utilidades.

Los directivos de las excelentes compañías en servicio empiezan con la calidad, no con el costo, al evaluar la efectividad de sus

operaciones. Creen que si la calidad está allí en buena proporción, allí también estarán las utilidades.

Conocen a sus clientes.

Constantemente están obsesionados con entender la interfase cliente en la organización y estar seguros de que están detectando las necesidades, actitudes, percepciones, valores y motivaciones de compra de los clientes. Continuamente hacen investigaciones sobre las percepciones de los clientes y se aseguran de que su gente clave entiende los resultados de estas investigaciones.

Consideran los "momentos de verdad" para sus operaciones.

Ellos piensan en función de impacto sobre el cliente más que en función de puestos, tareas, reglas, departamentos y procedimientos. No se entregan o involucran únicamente en sus operaciones internas diarias para evitar perder el enfoque en sus clientes.

Toman una actitud de "valga lo que valga"

Se concentran en resolver el problema del cliente y el satisfacer sus necesidades y no sólo hacer el trabajo del día. Consideran una solicitud inusual del cliente como una oportunidad para agregar valor al producto de su servicio, no como una perturbación a sus rutinas diarias.

Se recuperan hábilmente de inevitables desaciertos.

Mantienen un sentido colectivo de responsabilidad que trasciende los límites organizacionales. En los negocios de servicio excelente, cada persona se siente responsable de contribuir al éxito con el cliente.

Reconocen que una recuperación exitosa de un mal funcionamiento puede tener un enorme impacto sobre la percepción del cliente.

Ofrecen el servicio dentro y fuera de la compañía.

Creen en un concepto de servicio total lo cual significa que todo el mundo en la compañía tiene que trabajar conjuntamente como un equipo de servicio.

Están siempre descontentos con el rendimiento.

Constantemente buscan formas de mejorar el producto del servicio. Miden y evalúan su calidad permanente y buscan áreas que puedan requerir más atención.

VENTAS

La venta contribuye de manera importante a la consecución de los objetivos de la empresa.

El éxito de la labor de ventas no consiste solamente en la forma en que ésta se realiza, es decir en la metodología que se sigue, sino en entender todas las necesidades del cliente. Se debe desarrollar un sistema planeado y consciente del proceso de compra del cliente. Por esto es fundamental entender que la gente tiene sus propias razones para comprar o no algún producto/servicio y hasta que estas no se conocen, la venta se realiza a ciegas. No importa cuantas razones tenga uno para creer que su producto/servicio es una gran compra, no significan nada hasta que el cliente tiene razones sólidas para hacer el negocio. El éxito de la venta, consiste precisamente en conocer cuales son esas razones y mantenerse en contacto con ellas cuando estas cambian.

LABOR DE VENTAS

La primera fase, que es el conocimiento de las necesidades, alude al hecho de obtener información acerca del cliente. Sus necesidades técnicas de uso y cuanto está dispuesto a pagar por ello; relación costo/valor. Una vez logrado podemos decir que se inicia la venta.

La segunda fase, se refiere a dar información es decir describir y posiblemente demostrar el producto/servicio en relación con las necesidades del cliente.

La tercera fase y última, comprende el resolver cualquier incertidumbre que pudiera prevenir al cliente y lograr el pedido y cierre de la venta.

El manejo apropiado de estas tres fases nos permite saber con precisión donde estamos, donde está el cliente y lo que todavía es necesario realizar para mover la venta a una situación de mutuo beneficio. Todo este esfuerzo requiere un esfuerzo profesional y no cualquier técnica de ventas.

ETAPAS EN EL PROCESO DE VENTAS

1. Estudio de clientes probables. Algunas fuentes de referencia son los mismos clientes que pueden dar información sobre clientes probables. Los distribuidores o bien fuentes de información como directorios, periódicos, etc.

Al evaluarlos se debe examinar su capacidad financiera, el volumen del negocio, sus necesidades y ubicación.

2. Acercamiento. Se debe lograr que la relación comience en forma positiva. Es importante la apariencia, cortesía y atención hacia el cliente.

3. Demostración. Una vez que el cliente es conocido y valorado, se relacionan los productos de la empresa con la situación del cliente. El vendedor debe cubrir los diferentes aspectos del producto concentrándose en la venta de sus beneficios.

4. Manejo de objeciones. Deberán manejarse positivamente, tratando de que el cliente o prospecto aclare y defina sus objeciones, haciéndole preguntas de forma que él mismo responda a sus objeciones negando su validez o convirtiéndolas en una razón más para comprar.

5. Cierre. En esta etapa se procura concluir la venta. Se debe identificar las señales que externa el cliente y que indican una posible disposición a comprar.

6. **Seguimiento.** Es indispensable para asegurarse de la satisfacción del cliente y de la repetición del negocio; para detectar cualquier problema y asegurar al cliente del interés y servicio.

CAPITULO II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A. CONCEPTO

El Desarrollo Organizacional, es esencialmente un concepto genérico utilizado para abarcar varios enfoques y métodos ideados para mejorar la efectividad de una organización; según Steward, "El Desarrollo Organizacional es la aplicación sistemática y a largo plazo de los conocimientos y teoría de la ciencia del comportamiento como un medio de mejorar la efectividad de la organización medida por su capacidad de adaptar sus metas, estructuras, cultura, estilo, etc. como respuesta al cambio." (14)

Como se puede advertir, el Desarrollo Organizacional se refiere al manejo del cambio en las organizaciones e implica llevar a cabo una serie de actividades con el fin de lograr cambios en una empresa. Ellas son muy similares en concepto y práctica a capacitación y desarrollo, es decir, que desarrollan una serie de actividades para cambiar a un individuo. Sin embargo, lo que estas actividades tienen por objeto lograr en un programa de Desarrollo Organizacional no es simplemente una respuesta deseada a un cambio dado, sino la creación de una forma particular de organización. Ahora bien, existen dos factores que vale la pena considerar ya que ayudan a describir mejor el Desarrollo Organizacional.

El factor comportamiento humano

Este factor considera simplemente un entendimiento mayor y creciente de la conducta del hombre. Todo el progreso en el estudio del comportamiento humano revela principios que pueden aplicarse útilmente en el manejo de las organizaciones y el cambio de la misma.

También informan y dan la base de las hipótesis que sirven de apoyo al Desarrollo Organizacional las cuales serán mencionadas posteriormente.

El factor cambio

Este factor se refiere a la creciente complejidad del ambiente operativo que afrontan todas las organizaciones y reconoce que el cambio es y será la norma para todas las empresas. Por lo tanto, dados estos dos factores, resultan válidas y decisivas las tres siguientes hipótesis.

B. Hipótesis 1: valores

En esta primera hipótesis, la teoría y práctica del Desarrollo Organizacional supone que los valores humanísticos son importantes y se requieren en las organizaciones del futuro. Esto significa considerar a los empleados como individuos que piensan y sienten, con deseos y expectativas legítimas, más que como recursos inanimados. Este conjunto de valores también sirve de apoyo a la creencia de que la contribución de un individuo solamente la pueden maximizar las organizaciones mediante la oferta de oportunidades auténticas para el crecimiento y desarrollo.

Hipótesis 2: proceso

El Desarrollo Organizacional se basa en la premisa de que las organizaciones necesitan aprender. Con frecuencia, el propósito de un programa de Desarrollo Organizacional consiste en ayudar a una empresa a aprender a aprender. El proceso normalmente consiste en un mínimo de tres etapas: recopilación de datos, diagnóstico e intervención activa. Estas etapas se aproximan en general al proceso de aprendizaje de los individuos.

Hipótesis 3: tecnología

En esta tercera hipótesis, la tecnología utilizada, es decir los métodos y técnicas usadas, tienen que reconocer la naturaleza del sistema de las organizaciones y ser capaz de tratar el sistema total. De acuerdo a lo anterior, estos son los principios guías que sirven de apoyo a la teoría y práctica del desarrollo de la organización. Si estamos participando en alguna actividad que refleje las hipótesis antes descritas, estaremos practicando entonces el Desarrollo Organizacional.

C. ACTUALIZACION DE HABILIDADES BÁSICAS PARA EL DESARROLLO PERSONAL

Se ha considerado este aspecto ya que es necesario que cada individuo antes de estar involucrado en un proceso de cambio, entienda objetivamente su mundo y explore su comportamiento, para que en base a ese entendimiento, pueda abandonar algunas de sus conductas y aprender otras nuevas que le resulten más satisfactorias y productivas. Este proceso de reaprendizaje se inicia con la actualización de ciertas habilidades, como la de comunicarse en primer término consigo mismo, después con los demás, así como también la capacidad de escuchar y observar el comportamiento de otros seres humanos y la capacidad de recibir retroalimentación necesaria para mejorar la situación actual. Estas habilidades son imprescindibles para el proceso de desarrollo de una persona, pues además de permitirle tener un contacto más profundo consigo misma, le ayudan a comprender puntos de vista diferentes al suyo y refuerzan sus

recursos para enfrentar algunas etapas del proceso de cambio que pueden ser difíciles, pero que valen la pena por los beneficios que reportan en el sentido de lograr que la persona se mantenga abierta al cambio.

CAPITULO III. CAPACITACIÓN

A. DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

1. CRITERIOS DE DISEÑO

Los criterios para diseñar un programa de capacitación serán derivados de los factores que el instructor tomará en cuenta para orientar sus acciones con el propósito de adecuarlas a las necesidades de los participantes, tales como:

a) Características de los participantes

El primer factor que se debe tener presente en el diseño de un programa de capacitación, es el examinar las características de las personas a quienes está dirigido. Aspectos tales como el área de trabajo, la preparación académica, el nivel jerárquico, el sexo y la edad, influyen en la selección de la estrategia del instructor.

b) Condiciones de tiempo y lugar

La disponibilidad de tiempo es un factor importante para el diseño, por ejemplo, si se dispone de dos horas solamente para el aprendizaje, las técnicas expositivas resultan más viables, en cambio, si se tiene un periodo más amplio, una técnica activa de aprendizaje es más recomendable para mantener el interés de los participantes.

c) La materia del aprendizaje

La naturaleza del tema del programa también influye en el diseño que debe hacer el instructor, por ejemplo, para el aprendizaje de los aspectos técnicos de una tarea en particular, el instructor puede considerar la conveniencia de utilizar el principio de aprender haciendo, más que acudir a la exposición de teorías.

d) Políticas de la Institución

El instructor deberá considerar en su diseño las políticas establecidas por la empresa que se relacionen con el tema o que normen la función de capacitación. Este aspecto es importante para que el instructor pueda establecer un vínculo adecuado tanto con la empresa como con los participantes.

e) Nivel de participación

Consiste en determinar el grado en que las personas deben participar durante un proceso de aprendizaje, por ejemplo, en una conferencia la participación se limita sólo a escuchar, mientras que en la discusión en grupos pequeños se requiere que las personas aporten sus puntos de vista, lo cual facilita su participación.

f) Estructura del programa

En estrecha relación con el nivel de participación, el instructor debe seleccionar la estructura que dará a su programa, entendida ésta no solo como la secuencia lógica de las actividades, sino como un marco de referencia para el comportamiento de las personas, que les brinde seguridad psicológica y apoye su aprendizaje.

La consideración de estos factores para el diseño de los programas de capacitación implica que el instructor esté siempre disponible para rediseñar su programa cuando descubra, a través de su contacto con los participantes, características o condiciones que hasta ese momento no había tomado en cuenta o que le eran desconocidas.

Esta flexibilidad del instructor para modificar su diseño, propicia que el programa de capacitación responda más a las verdaderas necesidades de los participantes que a las del instructor, y esto

proporciona un clima de apertura y confianza a la relación que establecen en el proceso de enseñanza aprendizaje.

2. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS CONDUCTUALES

La fijación de objetivos en los programas de capacitación responde a la primera inquietud de los participantes: ¿para qué estamos aquí? Los objetivos se presentan a las personas para facilitar la comunicación con el instructor, clarificar expectativas y dudas acerca de la planeación y conducción del proceso de enseñanza aprendizaje, facilitar el establecimiento de criterios de evaluación y utilizar eficientemente los recursos disponibles.

a) Objetivos conductuales

Los objetivos conductuales son la descripción específica de la conducta que los participantes deberán manifestar al término del programa como resultado de la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la revisión de actitudes.

b) Niveles de aprendizaje

Al hacer referencia a una conducta que es producto de conocimientos, habilidades y actitudes es conveniente considerar los tres niveles de aprendizaje propuestos por B. Bloom:

-Nivel cognoscitivo. Son los objetivos que van dirigidos al proceso intelectual de los participantes para aumentar sus conocimientos.

-Nivel psicomotor. Son los objetivos que van dirigidos a desarrollar habilidades o destrezas neuromusculares o físicas.

-Nivel afectivo. Son los objetivos que van dirigidos a los sentimientos, emociones y valores de los participantes con el propósito de que revisen y cambien sus actitudes.

Es necesario finalmente que la determinación de objetivos debe estar relacionada, por una parte con aquello que es importante para el aprendizaje de los participantes y, por otra, con aspectos prácticos orientados a incrementar la eficiencia organizacional.

3. DEFINICION DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA

La definición del contenido consiste en determinar el alcance y profundidad de la materia o tema central del programa de aprendizaje.

a) Determinación del contenido

El contenido depende en gran medida de la identificación de necesidades de capacitación que se haya llevado a cabo, ya que es muy deseable que se vincule con los retos y problemas que los participantes enfrentan normalmente en su trabajo. Esto determina que el contenido de un programa de capacitación pueda aplicarse realmente en beneficio de los productos y servicios de la empresa.

b) Organización del contenido

Este punto es muy importante para facilitar los siguientes aspectos del aprendizaje:

- Comprensión general del tema. Se refiere a la ubicación del tema dentro de un contexto social, científico o cultural.

- Captación de la atención. Las personas no pueden atender a demasiados elementos a la vez, por ello habrá que destacar los elementos más importantes del tema.

- Propiciar la memoria. Al organizar el contenido de un programa es necesario determinar las asociaciones verbales o visuales, que servirán como claves para la memoria de los participantes.

-Impulsar a la reflexión. Conviene proveer lapsos dedicados a la formulación de preguntas y respuestas que impulsen a las personas a hacer reflexión sobre lo que han aprendido, con lo cual se apoya la formación de un juicio crítico y de pensamiento creativo.

-Reforzar el aprendizaje. Puede ser a través de síntesis o recapitulaciones así como determinadas áreas de habilidades a base de ejercicios y prácticas.

4. PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

a) Actividades para introducir a los participantes

-Presentación de objetivos a los participantes.

-Presentación del programa de actividades.

-Explicación de la metodología a utilizar.

-Clarificación de expectativas de los participantes.

Estas actividades tienen como propósito introducir a los participantes y sensibilizarlos para lograr un mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos del programa.

Una vez teniendo el listado completo de actividades, es necesario asegurar un orden lógico, de tal modo que la acción que se programe constituya una base para las siguientes y existan así la continuidad y congruencia que faciliten el aprendizaje. Habrá que cuidar también que no se sature de información a los participantes, ni se exceda en el esfuerzo que se les requiere.

Después deberá procederse a enumerar las actividades en orden progresivo, considerar el tiempo que consume cada una de ellas en

relación a la duración total del programa y asignar en forma equilibrada el horario correspondiente.

b) Actividades para finalizar el programa de capacitación

Aquí se describen algunas actividades para dar un cierre adecuado al programa:

-Planeación del retorno. Es la actividad que tiene por objeto que los participantes reflexionen sobre los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante el programa y su posible aplicación en el contexto laboral. Esta reflexión es muy importante para que los participantes consideren las oportunidades y limitaciones que tienen en su ambiente de trabajo y no pretendan aplicar mecánicamente lo que han aprendido.

-Evaluación del logro de objetivos. La evaluación puede efectuarse a través de cuestionarios, opiniones, escritos etc. dependiendo del tipo de programa.

IV. DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES

Como se ha podido advertir, la finalidad de este proyecto es capacitar eficazmente a un grupo de personas con formación en el área químico-biológica, pero con características para poder desempeñar un buen papel en el área de mercadotecnia o comercial.

El objetivo de capacitar al personal en el área de mercadotecnia, es que aprenda a detectar las necesidades de los clientes y se involucre con ellas para que pueda recurrir a elementos comerciales o técnicos a fin de poder satisfacer dichas necesidades. Lo anterior se relaciona con la definición de mercadotecnia mencionada en el capítulo I, la cual considera el análisis disciplinado de necesidades y deseos de los clientes, que servirá como base para el diseño efectivo de productos o servicios, establecimiento de precios, comunicaciones y distribución.

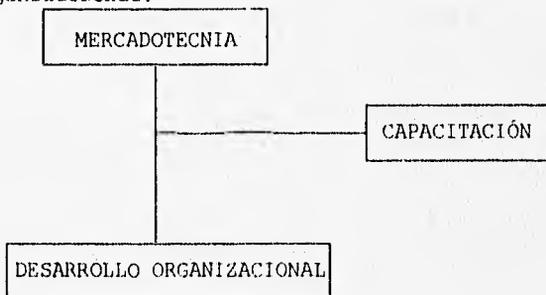
Como primer paso para lograr lo antes mencionado, es llevar a cabo dicho análisis o detección de necesidades y/o deseos de los clientes, que en el caso de la empresa comercializadora de reactivos de diagnóstico, los clientes serán los laboratorios de análisis clínicos. Por tanto existen dos formas para la detección de necesidades una de las cuales será la obtención de información por medio de la encuesta de satisfacción de clientes realizada por una empresa de consultoría externa y la otra será tener información por medio de métodos casuales como por ejemplo, escuchar y hablar directamente con los clientes pero de una manera informal, también con los representantes de ventas, gerentes de producto etc. Toda esta información nos mostrará la posición que ocupa la empresa frente a los clientes así como la imagen que proyecta. Es así como se podrán

tomar medidas de mejoramiento con menor incertidumbre y manejar estratégicamente los diferentes elementos de la mezcla de mercadotecnia y para entender bien dichos elementos, se profundizará sobre los conceptos producto / servicio, precio, comunicaciones y distribución a fin de darle utilidad práctica dentro del departamento de Servicio a Clientes.

Algo adicional que será importante considerar dentro del programa de capacitación del personal y sobre todo por los resultados que se esperan, es considerar lo fundamental sobre Servicio a Clientes y al proceso de ventas ya que ambos aspectos son importantes para elevar la calidad del servicio al cliente.

La capacitación deberá manejarse cuidadosamente en términos de contenido y cronología, ya que de esto dependerá el buen aprovechamiento que tenga el personal y por lo tanto, la aplicación efectiva a nivel práctico.

Como resultado del diseño y aplicación del programa de capacitación se tendrá un cambio real en un área específica de la empresa, que será manifestado como un mejoramiento en la calidad del servicio proporcionado al cliente, así como el desarrollo profesional de los integrantes. Todo esto nos llevará a aceptar la práctica formal del Desarrollo Organizacional.



V. MERCADOTECNIA: UN NUEVO ENFOQUE PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES EN UNA EMPRESA DE REACTIVOS DE DIAGNOSTICO.

Para poder iniciar con el plan de acción para la transformación del Departamento de Servicio a Clientes a un área de mercadotecnia, es necesario que antes se le proporcione al personal que será capacitado, los antecedentes del mercado de diagnósticos para poder ubicarlo. También será importante proporcionarles información sobre lo que es servicio a clientes y ventas, lo cual está considerado en el capítulo 1.

A. ANTECEDENTES DEL MERCADO DE DIAGNÓSTICOS

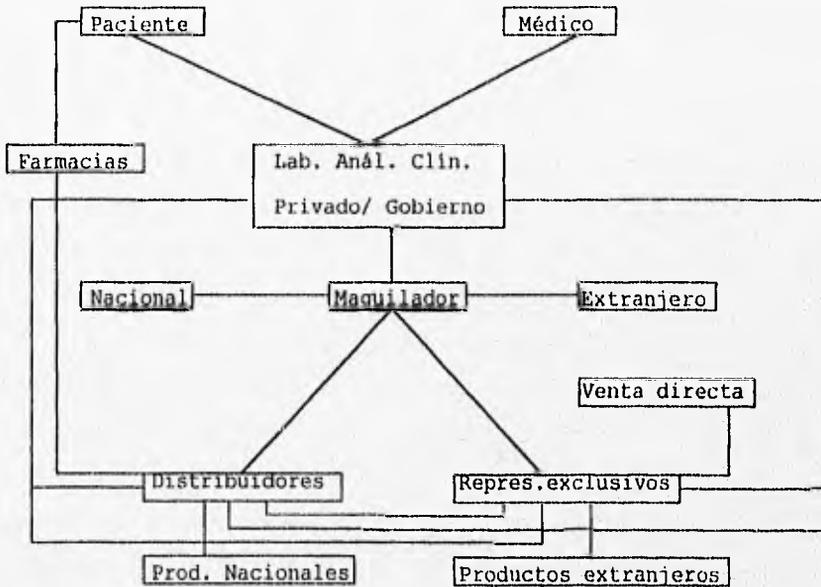
El mercado de diagnósticos en México es un mercado complejo, dinámico y en crecimiento constante, además se encuentra fuertemente conectado a la tecnología. Está conformado básicamente por los laboratorios de análisis clínicos y las empresas fabricantes y/o distribuidores de reactivos y equipos de diagnósticos.

El mercado de diagnósticos está integrado en lo que se refiere a la oferta por las empresas que ofrecen los productos en México, ya sea, porque son filiales extranjeras y representantes exclusivas de esas marcas, o por casas distribuidoras que comercializan los equipos y reactivos. Ofrecen una extensa variedad de productos con metodologías diferentes encadenadas a enzimas o metabolitos cada vez más específicos, en donde hay una interacción de reactivos y equipos. Estos productos están fuertemente aliados a la biotecnología y a la electrónica, pero por otro lado, existe una alta obsolescencia de los mismos por la caducidad, dado que son productos biológicos y también

se da en los equipos, por el dinamismo en la tecnología. Esto hace que el mercado cambie año con año. Por el lado de la demanda, el mercado está conformado básicamente por los laboratorios clínicos, ya sea del sector privado o de gobierno, incluyendo hospitales, y abarca desde los reactivos tradicionales hasta equipo y sistemas analíticos completos para la determinación de una gran variedad de parámetros de diagnóstico, usando los métodos clásicos de bioquímica clínica, hasta los modernos inmunoensayos. Es un mercado que ha ido evolucionando de simples pruebas clínicas de precipitación o colorimétricas en orina realizadas en el laboratorio del médico en las primeras décadas del siglo, a pruebas químicas en sangre, orina y pruebas biológicas en laboratorio, con aparatos fotoeléctricos. Entra la inmunología, con la cromatografía y la electrónica, proporcionando cada vez mayor capacidad y precisión de diagnóstico. La estandarización y alta reproducibilidad de las pruebas, sumada a la tecnología de automatización, proceso y transmisión de datos, han provocado que el laboratorio se vuelva una empresa más intensiva en capital, donde la mayor importancia es hacia los aspectos financieros y de inversión para equipos y reactivos que para talento humano, conformándose con técnicos de análisis clínicos o instrumentistas y se ha ido concentrando en mayores cadenas de laboratorios que centralizan la capacidad de análisis con grandes analizadores eficientes y muchos locales de toma de muestra, provocando que un gran número de laboratorios pequeños desaparezcan o envíen sus pruebas complejas a maquilar. Estamos llegando a una etapa en que las compañías están dedicadas a perfeccionar cada vez más los reactivos e introducir

nuevos productos para las técnicas modernas de análisis con el fin de proveer una forma más simple de diagnósticos.

Los esfuerzos intensivos de información, el servicio mejorado y los productos de fácil manejo, han ayudado al usuario a realizar las pruebas de forma más segura y rápida.



B. ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES

El Departamento de Servicio a Clientes comenzó como un departamento llamado "Order Entry", es decir enfocado únicamente a realizar y controlar el proceso de facturación así como proporcionar una atención al cliente pero solo en cuanto a toma de pedidos e información de los mismos.

Posteriormente adquirió el nuevo nombre de "Servicio a Clientes" dada la necesidad de mejorar la calidad del servicio, ya que de acuerdo a los resultados reportados en la investigación de mercados externa enfocada a satisfacción de clientes, el elemento servicio fue el que mostró las más bajas calificaciones y además se evidenció la disminución de ventas y pérdida de clientes por el mal servicio proporcionado. Se concluyó que del factor servicio dependía que el cliente tomara la decisión de mantener sus compras, aumentarlas, reducir las o terminarlas.

El plan de crear el nuevo departamento seguía firme, pero siempre existía como limitante el factor tiempo debiéndose principalmente a la falta de optimización y sistematización de diversas tareas, lo que implicaba involucrar más número de gente, entre ella personal con preparación en el área químico-biológica. Era evidente que dicho personal podía ser aprovechado en otros sentidos y no necesariamente en tomar pedidos y facturar, pero las necesidades así lo demandaban, pues estaban presentes cuellos de botella que provocaban desfasamientos de horario frecuentes. Finalmente el personal se propuso eficientar a corto plazo sus procesos a fin de poder reorganizarse y poder enfocar su atención en la mejora del servicio en forma proactiva, adelantándose a las necesidades del cliente y no

reactivamente , es decir, respondiendo a las quejas del cliente, como se había estado haciendo.

Al término de tres meses, se logró optimizar el tiempo del proceso de facturación asignando directamente los precios al sistema, erradicando así la asignación manual que siempre se había tenido. Se procedió a dividir el departamento en dos secciones, la de facturación, la cual quedó a cargo de 3 personas con nivel secretarial y la de Servicio a Clientes, donde se colocaron 3 personas de sexo femenino con carrera de químico farmacéutico biólogo.

En la sección de Servicio a Clientes se dividió a la población de clientes en 3 zonas (norte, centro y sur), asignándolas respectivamente a las integrantes de este departamento con el fin de tener un control más estricto de sus clientes y evitar errores que como siempre se reflejaban en retrabajos y en consumo de tiempo.

Todas las modificaciones anteriores, propiciaron que se optimizaran los tiempos y por lo tanto, se diera la oportunidad de crear los cambios que favorecieran directamente a los clientes, así como a la empresa misma y al personal, brindándole a este último la posibilidad de tener realmente un desarrollo profesional.

La justificación de colocar personal químico en el departamento de Servicio a Clientes es que su formación es básica para poder entender el funcionamiento de los productos que comercializa la empresa y su aplicación. Esto a su vez facilita el brindar una atención más completa y de forma inmediata a las necesidades de los clientes. A la vez puede asumirse como una herramienta poderosa para lograr ventas vía telefónica, ya que si a un cliente o prospecto se le proporciona

ESTA TESIS NO ESTÁ
SIN EN LA BIBLIOTECA

toda la información que solicite ya sea técnica o comercial y si además se le resuelven las dudas rápidamente, lo cual se traduce en un servicio de mayor calidad, estará dispuesto a negociar con la empresa en cualquier momento. Para tal caso hablaríamos entonces de tomar al Servicio como una estrategia de ventas.

Una vez adoptada esta idea, de acuerdo al dominio que tenga el personal en lo que es servicio a clientes y ventas, podrá ser capaz de realizar funciones más relevantes y trascendentes para la empresa, como lo es tomar decisiones de índole comercial que comprende elegir prospectos, otorgar descuentos a los clientes, realizar promociones, etc., y también formular estrategias para la mejora continua en servicio a clientes basándose siempre en el monitoreo de satisfacción a clientes. Todo esto implicará cumplir con nuestro objetivo, es decir que el personal se encuentre ubicado en un ambiente real de mercadotecnia.

C. PLAN DE ACCIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN.

Este plan constará de cuatro fases que serán detalladas a continuación:

FASE 1 Capacitación teórica sobre las bases de mercadotecnia (capítulo 1), servicio a clientes y ventas.

FASE 2 Capacitación teórico práctica sobre el uso de reactivos e instrumentos que comercializa la empresa.

a) Instrumentos

-Nombre comercial

-Características

-Tecnología

-Línea (inmunología, hematología, banco de sangre química clínica etc).

-Ensayos (hepatitis, tiroides, cáncer, hormonas, etc.)

-Beneficios (Velocidad, facilidad de manejo, sensibilidad, reproducibilidad, capacidad, economía etc.)

-Limitaciones (Frente a la competencia)

b) Reactivos por instrumento

-Nombre comercial

-Descripción y fundamento del ensayo

-Tecnología

-Presentación

-Beneficios (sensibilidad, especificidad, tiempo mínimo de determinación, estabilidad, rendimiento, precio, presentaciones.

-Limitaciones (cortas fechas de caducidad, alto riesgo de neutralización.

c) Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

- Calibración del instrumento

- Corrimiento de ensayos en los equipos

- Análisis de resultados e interpretación

- Simulacro de problemas comunes y su solución

- Mantenimiento preventivo (diario, semanal, mensual)

FASE 3 Análisis de la competencia

- a) Conocimiento de todas las compañías que integran la competencia
- b) Líneas que maneja cada compañía (inmunología, hematología etc.)
- c) Instrumentos
- d) Reactivos
- e) Beneficios
- f) Limitaciones

FASE 4 Aplicación de los conocimientos adquiridos de tipo comercial y técnico traducidos en Servicio al Cliente, como estrategia de ventas vía telefónica.

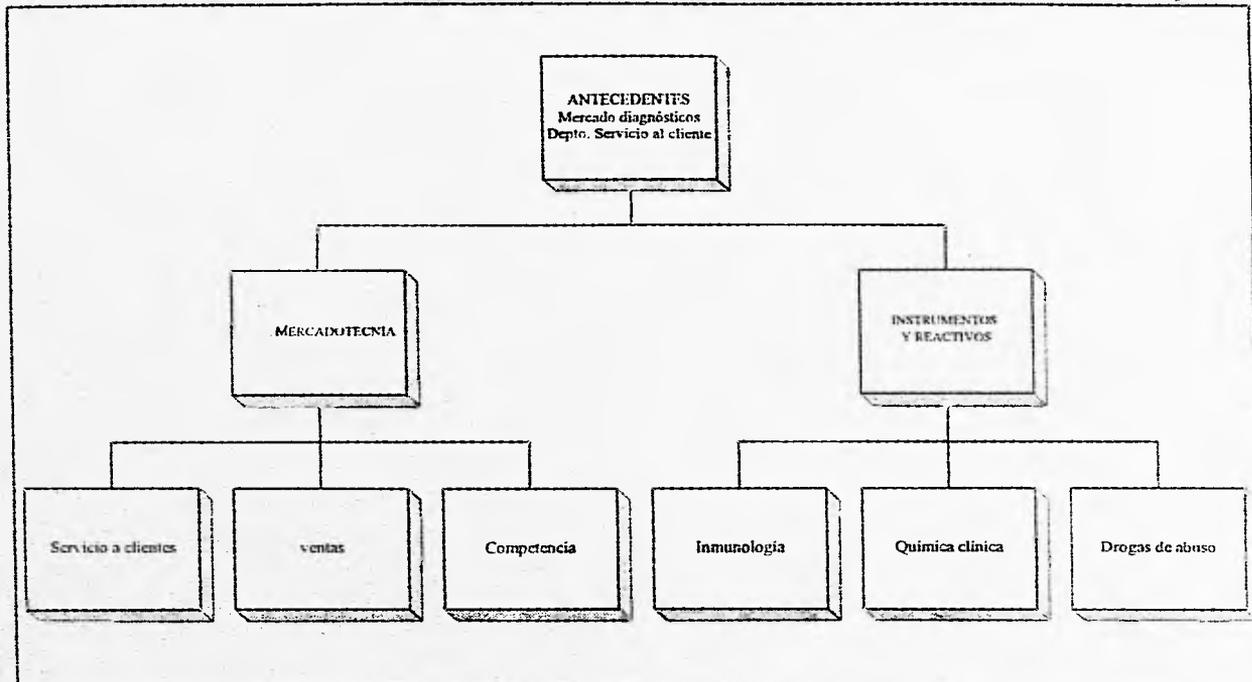
a) Alcance: clientes activos y nuevos prospectos

Clientes activos. Contactación vía telefónica con los clientes actuales para informarles de próximos lanzamientos, promociones, etc, y monitorear periódicamente si el funcionamiento de sus instrumentos y reactivos es correcto. Se ofrecerá inmediatamente solución vía telefónica para que el laboratorio continúe trabajando. Lo importante de este hecho es mantener al cliente informado y que se sienta atendido en todos los aspectos, solo así lograremos cubrir todas sus expectativas, que serán traducidas en tener a un cliente cada día más satisfecho.

Nuevos prospectos. Localización vía directorio telefónico u otros medios de información de laboratorios clínicos grandes, medianos y pequeños, primordialmente del sector privado, que no son clientes pero sus características los describen como buenos prospectos.

Contactar con el líder de opinión (dueño, jefe o responsable) del laboratorio para averiguar el tipo de ensayos que determinan actualmente, de que casas comerciales, volúmenes aproximados, si son maquiladores, o envían a maquilar ensayos, etc. Con esta información los integrantes del Departamento de Servicio a Clientes deberán ser lo suficientemente receptivos para detectar necesidades y oportunidades con estos prospectos y ofrecerles por tanto alternativas que propicien un interés de compra. Posteriormente se mantendrá seguimiento lo más cercano posible para informarlos sobre lanzamientos, promociones etc y que perciban un nivel de servicio muy superior al que actualmente le ofrecen otras compañías. De esta manera se facilitará un cierre de ventas.

Diagrama de flujo



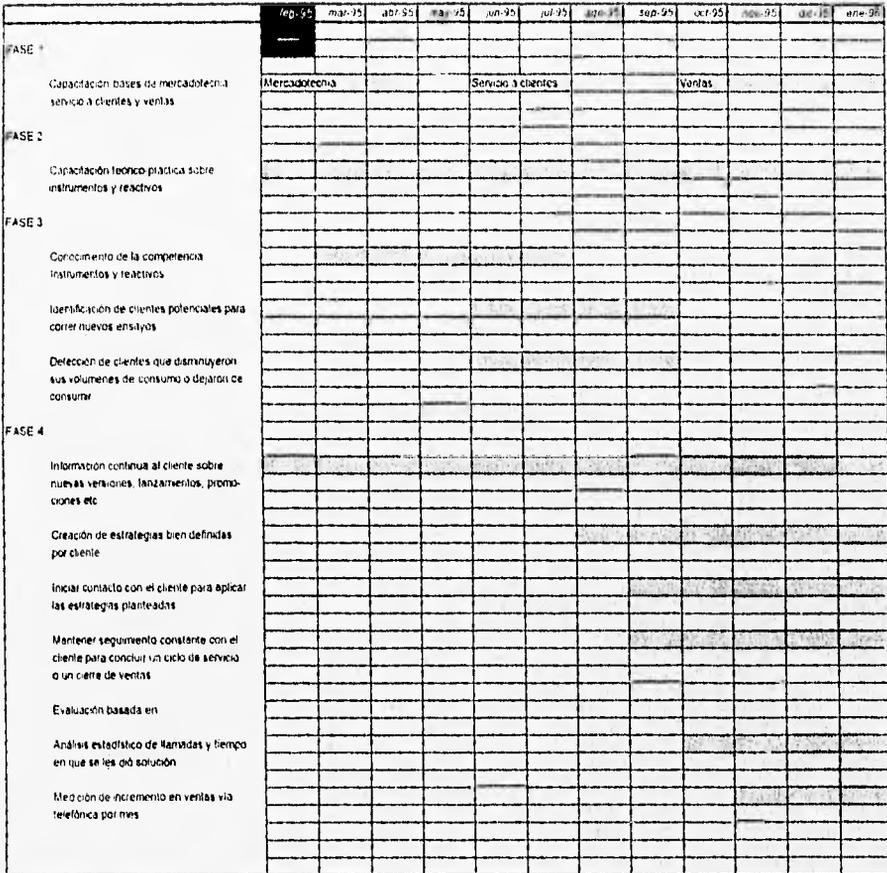
**ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN RELACION AL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES.**

	Serv. Clientes	Ing. Servicio	Pedidos
LAB A	SI	SI	SI
LAB B	NO	SI	SI
LAB C	NO	SI	SI

**TABLA DE COMPARACIÓN
LABORATORIO "A" VS. COMPETENCIA**

	LABORATORIO A	LABORATORIO B	LABORATORIO C
Nombre Instrumento	EXEM	Inmunotec	OPEC
Tipo operación	Random continuo	Random continuo	Random
Menú de pruebas	Tiroides, hormonas Marc. tumorales, Toxicología, Cardiacos, antibiót	Tiroides, hormonas Toxicología Antibióticos Anticonvulsivantes	Tiroides, hormonas Anticonvulsivantes TORCH, Marcadores tumorales.
Nuevos lanzamientos	HIV TORCH	Marc. tumorales	Toxicología Cardiacos
Metodología	FPIA Y MEIA	Turbidimetría y colorimetría.	Fluorescencia
No. Máx. Pbas. por hora	126	120	70
No. Mín. Pbas. por hora	68	100	No establecido
Presentación reactivo	100 pbas	100 pbas	100 pbas
Precio reactivo HIV	\$4,000.00	\$3,000 (Otro instrumento)	\$3,100.00 (Otro instrumento)
Estabilidad del reactivo	90 días	30 días	Hasta expiración
Accesorios	Incluidos	No incluidos	No incluidos
Precio instrumento	120,000	110,000	60,000
No. de analitos a determinar	20	22	10

GRAFICA DE GANT



RESULTADOS

1. De acuerdo al programa de capacitación aplicado al personal del Departamento de Servicio a Clientes, se detectó un mayor nivel de conocimiento y conciencia acerca del servicio al cliente.

2. Se comprobó con exámenes teóricos así como en la propia práctica, la asimilación y aplicación de conceptos comerciales y técnicos.

Clientes activos. Fué evidente la satisfacción mostrada por los clientes que fueron informados con oportunidad sobre cambios en productos, promociones, etc, pero mayormente en aquellos que fueron asesorados rápidamente en problemas técnicos menores vía telefónica. De acuerdo a una encuesta realizada a una muestra de clientes, resultó que un 85% detectaron un mejor y más completo servicio en el departamento, además de que el mecanismo de toma de pedidos se agilizó, debido a que los clientes comenzaron a hacer sus requerimientos vía telefónica sin esperar la visita del representante de ventas.

Nuevos prospectos. En éste caso se observó notablemente la aplicación de las nuevas habilidades por parte del personal de Servicio a Clientes, ya que fue necesario proporcionar información comercial y técnica, además de aplicar labores de venta para lograr un interés de compra por parte de los Laboratorios Clínicos contactados. Fue necesario contar con manuales de operación de instrumentos, manuales de funcionamiento de reactivos, y de presentaciones y precios.

necesario contar con manuales de operación de instrumentos, manuales de funcionamiento de reactivos, y de presentaciones y precios.

No fue posible cuantificar los resultados, ya que lograr ventas vía telefónica no es un proceso inmediato, pero podemos concluir que la respuesta ha sido positiva, debido a que se ha despertado el interés en los prospectos, y actualmente se mantiene el seguimiento para lograr en un futuro cierres de venta.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos, podemos concluir que el objetivo inicialmente planteado que fue el dar un enfoque de mercadotecnia al Departamento de Servicio al Cliente, esta lográndose satisfactoriamente. No podemos hablar del éxito total, pues la aplicación de este tipo de proyectos no suele ser rápida. Ya que involucra un cuidadoso manejo del personal y la preparación de programas de capacitación, lo cual involucra tiempos apreciables, así como también la implementación a nivel práctico. En general podemos decir que la dirección que está tomando el Departamento es muy clara, pues ha logrado hasta éste momento mejorar la calidad de servicio a los clientes, basada en los tiempos de respuesta a sus requerimientos. El hecho de que el personal esté involucrado en las necesidades de los clientes y proporcione continuamente valor agregado al servicio con el fin de mantenerlos satisfechos, lo lleva a ubicarse en un ambiente real de mercadotecnia.

Por otra parte, el lograr cambios dentro de un área específica de la empresa a razón de los programas de capacitación han propiciado la oportunidad de un mayor desarrollo profesional para el personal. Esto implicará en un futuro mayores cambios a nivel de toda la organización, es entonces cuando logrará identificarse el Desarrollo Organizacional, mismos que servirá de apoyo a la empresa para cumplir con las nuevas expectativas de un mercado tan competido como lo es el de diagnóstico.

Bibliografía

1. Philipp Kotler, Marketing for Healthing Care Organizations. editorial Prentice Hall, New York 1993.
2. Robert F. Oyer, An Analytic Approach to Marketing Decisions. editorial Prentice All, Nueva York 1992.
3. Giral Barnes Adela El Mercado de Diagnósticos
GCI Giral Consultoria Industrial, Edo.de México 1993
4. Giral Barnes Adela Mercadotecnia en la Industria Química
GCI Giral Consultoria Industrial, Edo.de México 1995
5. Carl Mc Daniel Jr. Curso de mercadotecnia
editorial Harla S.A de C.V. México D.F., 1986.
6. Joan Ginebra, Dirección por Servicio
editorial Mc Graw Hill, Edo. de México 1991
7. Christopher H. Lovelock Service Marketing
editorial Prentice All U.S.A. 1991.
8. Karl Albrech La Revolución del Servicio
Legis editores S.A. Bogotá Colombia 1990.
- 9 Danel Patricia, Fundamentos de Mercadotecnia.
editorial Trillas, México, D.F. 1990.
- 10 Jaques Horovitz, La Calidad del Servicio
editorial Mc Graw Hill, España 1990.
- 11.Karl Albrecht Lawrence J. Bradford, La Excelencia en el Servicio
Legis editores S.A. Colombia 1990.
- 12 Valarie A.Zeithaml, Delivering Quality Service
editorial Macmillan, Inc. Nueva York 1990.
- 13.Eberhard E.Scheuing, Customer Service As Essencial Corporate Strategy
editorial The Planning Forum, Oxford Ohio 1991.
- 14.Stewart Jim, Gerencia para el cambio, segunda edición, fondo editorial Legis, Bogotá Colombia.
- 15.Kolb David, Psicología de las organizaciones. editorial Prentice Hall International, New York.

16. Bloom Benjamin, Taxonomía de los Objetivos de la Educación.
editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1993.

17. Rodríguez Carlos, Programas de Capacitación y Desarrollo.
editorial Diana, México D.F.