

308902

48
2y

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



" COMO OTORGAR UN SERVICIO PROFESIONAL
CON CALIDAD "

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE TESIS PRESENTA

GONZALO DEL VALLE MORALES
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D. F.

ABRIL DE 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIA

A Regina, con todo mi amor.

*A mis padres, en agradecimiento al empeño que
han puesto en mi formación.*

A María y a Regina.

Índice

Introducción

Capítulo 1: El servicios profesional	1
1.1 Los diferentes tipos de servicios	1
1.2 ¿Qué es un servicio profesional otorgado con calidad?	2
1.2.1 El servicio debe estar enfocado a su finalidad: la satisfacción total del cliente	4
1.2.2 El servicio comienza al terminar la venta	6
1.2.3 La presentación es clave	6
1.2.3.1 Papelería	7
1.2.3.2 Los informes de resultados	8
1.2.3.3 Los folletos de publicidad	9
1.2.3.4 La papelería durante el proceso de venta	11
1.2.3.5 La preparación de la venta del servicio profesional	11
1.2.4 El teléfono y la recepción	12
1.2.5 Atenciones adicionales a los clientes	14
1.2.6 Seguimiento de clientes potenciales	17
1.2.7 La discreción y la confidencialidad	18
1.3 ¿ Qué ventajas se obtienen al prestar un servicio profesional con calidad ?	19
1.4 El cliente es el origen del servicio profesional	20
1.5 Quienes trabajan en servicios profesionales	22

Capítulo 2: El cliente	24
2.1 El cliente satisfecho	24
2.1.2 Las expectativas de los clientes	26
2.2 El cliente insatisfecho	28
2.3 El ciclo en la relación empresa-cliente	29
2.4 Preguntas a los clientes para obtener información sobre el servicio otorgado	33
2.5 El cuestionario representa datos estadísticos	34
2.6 La calidad paga	34
2.7 Los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor de servicios	35
2.8 ¿Cómo obtener nuevos clientes?	36
2.9 Realizando nuevos negocios con clientes actuales	43
Capítulo 3: Relaciones públicas	45
3.1 La importancia de las relaciones públicas	45
3.2 Organización de la función de relaciones públicas	45
3.3 Relaciones públicas con diversos entes relacionados con la empresa	49
3.3.1 Clientes actuales y potenciales	49
3.3.2 Vecinos	51
3.3.3 Medios de comunicación	53
3.3.4 Autoridades	55
3.3.5 Instituciones de beneficencia	56

3.4 Seminarios	56
3.4.1 Planeación de un seminario	57
3.4.2 Organización de un seminario	60
3.4.3. Seguimiento al seminario	63
Capítulo 4: La empresa de servicios profesionales	64
4.1 Organización versátil	64
4.2 Imagen institucional	65
4.2.1 Imagen proyectada	66
4.3 Imagen en la primera entrevista	69
4.4 Misión en la empresa de servicios profesionales	70
4.5 La motivación en la empresa de servicios profesionales	71
Apéndice	75
Cuestionario	87
Bibliografía General	96
Citas Bibliográficas	98

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación aborda un tema de gran actualidad e importancia: La calidad en los servicios profesionales.

Las empresas mexicanas de este tipo de servicios, al igual que las demás, están inmersas en un medio ambiente globalizado, por lo que enfrentarán, cada vez en mayor grado, competencia extranjera, proveniente de culturas con un concepto del trabajo más exigente y con programas de calidad total en marcha.

Dado este entorno, las empresas mexicanas de servicios profesionales deben emprender una ruta hacia la calidad, con origen y destino en el cliente y sus necesidades, que les asegure no sólo la permanencia en el mercado, si no el crecimiento sostenido que genere estabilidad e incremento de riqueza y empleo, dos factores determinantes para el desarrollo de México.

Como se verá en el transcurso de estas páginas, al lograr la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente, se obtienen recomendaciones, que es una de las formas mas sólidas para lograr el crecimiento de la cartera de clientes.

A lo largo de la tesis, se abordan 4 temas fundamentalmente: el servicio profesional, el cliente, las relaciones públicas y la empresa de servicios profesionales. En cada uno de ellos, se hace hincapié en la importancia de otorgar el servicio profesional con calidad, buscando la permanencia de la organización en el mercado.

El capítulo primero trata sobre el servicio profesional, definiéndolo y dando a conocer las condiciones para que se otorgue con calidad a través de consejos prácticos.

El capítulo segundo aborda el tema mas interesante: el cliente, ayudándonos a entender quién es y cómo debe ser atendido, buscando la satisfacción de sus expectativas y necesidades. En adición a lo anterior, se exponen los riesgos de tener clientes insatisfechos y las ventajas de tenerlos satisfechos, indicando cómo lograr que el cliente tenga presente a nuestra empresa de servicios profesionales, además de por el servicio prestado, por atenciones adicionales.

Las relaciones públicas manejadas convenientemente, son una magnífica fuente de nuevos clientes y negocios adicionales con los ya existentes, ya que contribuyen a la creación de una imagen positiva, misma que impacta en el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa de servicios profesionales. En el capítulo tercero se aborda este tema a profundidad, abarcando

sugerencias para construir relaciones con los entes directa e indirectamente relacionados con la organización.

La empresa de servicios profesionales deberá ser construida, como se expone en el capítulo cuarto, en base a una imagen de alta calidad, sustentada en el prestigio adquirido a través de contar con clientes satisfechos; imagen que será proyectada al exterior a través del personal de la organización, mismo que deberá ser altamente motivado por los socios y directores de la empresa.

Por último, cabe señalar que en la presente tesis, se hace referencia constantemente a la empresa u organización de servicios profesionales, pudiendo ser ésta integrada por múltiples miembros o por una sola persona, como p. ej: médicos, agentes de seguros, arquitectos y otros profesionistas que trabajen de forma independiente, sin ser parte de una organización numerosa.

Capítulo I. El Servicio Profesional Otorgado con Calidad

El servicio profesional es toda aquella actividad encaminada a satisfacer alguna necesidad intangible (cuyo satisfactor no es un bien material) existente en personas físicas y/o morales. A manera de ejemplos de este tipo de servicios, tenemos los siguientes: Contables, Médicos, Financieros, de Seguros y Fianzas, de Sistemas, etc. A través del presente capítulo, se desarrollan conceptos orientados a lograr la calidad en los servicios profesionales.

1.1 Los diferentes tipos de Servicios

El concepto de Servicio y sus diversas formas es tan amplio como para intentar dar una única clasificación; de manera general se han aceptado tradicionalmente los siguientes tipos: (pudiéndose hacer una sub-clasificación en cada uno de ellos)

a) Dependiendo de quien los preste:

- Públicos (otorgados por el gobierno)

- Y privados (iniciativa privada).

b) Dependiendo del objeto:

- Tangibles (al ser producto de algún bien tangible, ej: el servicio de garantía de una computadora).

- E intangibles (si no existe un bien tangible de por medio, ej: la asesoría inmobiliaria).

c) Dependiendo de a quién se le prestan:

- Para personas físicas.

- Y para personas morales.

1.2 ¿Qué es un servicio profesional prestado con calidad?

Como se vio en el inciso anterior, existen diversos tipos de servicios, dependiendo del destinatario, del origen o del objeto. Todos ellos tienen 2 características en común: su finalidad es satisfacer una necesidad existente y cualquiera puede prestarse con calidad; por tanto, un servicio profesional prestado con calidad es aquel que satisface ampliamente la necesidad debido a la cual tiene razón de ser. Como se verá mas adelante, una medida muy significativa de la calidad en el servicio que se presta es el crecimiento de la cartera de clientes a través de recomendaciones de clientes satisfechos.

Para poder prestar un servicio con calidad debemos convencer a los departamentos de apoyo (aquellos que no tienen contacto directo con el cliente pero que apoyan a áreas que sí lo tienen) de la empresa que su función es muy importante para poder servir con calidad a los clientes. Si un departamento de estos no realiza sus funciones correctamente, la falla se verá reflejada en el servicio que el área de contacto con clientes preste.

Hay que estar conscientes de que el cliente no siempre tiene la razón, la función de un profesional prestador de servicios será la de orientar a sus clientes a tomar la mejor decisión en base a un análisis profundo de la situación particular de cada cliente, no se debe caer en el error de darle siempre la razón al cliente ya que esto es en perjuicio del propio cliente.

Si se logra poner en práctica las dos ideas anteriores, se conseguirá tener personal que trabaje con armonía y que constantemente esté preguntándose qué quieren sus clientes.

Existen muchas empresas conscientes de la necesidad de impartir un servicio con calidad; Peter R. Heinze, director de la división química de Basf, expone lo que significa otorgar un servicio con calidad: "los clientes necesitan algo más que un simple proveedor, necesitan una especie de socio, alguien que pueda proporcionar asesoramiento, información y productos de alta calidad; eso implica conocer las necesidades del cliente hoy, mañana y las de dentro de cinco años".

El premio "The Malcolm Baldrige National Quality Award", es el galardón a la calidad más prestigiado en el mundo y se otorga anualmente en los Estado Unidos de Norteamérica (Ver apéndice 1).

La valuación de los conceptos en el premio, aplican a empresas de servicios profesionales así como a empresas que venden bienes, sin importar de que tipo sean estos.

Es conveniente utilizar la guía del Malcolm Baldrige para medir el grado de satisfacción de los clientes, se pueden hacer evaluaciones semestrales para mejorar constantemente el servicio a los clientes.

En los sub incisos 1.2.1 a 1.2.6 se exponen puntos críticos (en los que el cliente tiene contacto con la empresa en forma directa e inmediata) del servicio a clientes tanto actuales como potenciales; que atendidos de forma conveniente, contribuirán a la excelencia del servicio prestado.

1.2.1 El Servicio debe estar enfocado a su finalidad: la satisfacción total del cliente.

En el inciso anterior se analizó, qué es un servicio profesional otorgado con calidad. A continuación se expone un asunto de ética profesional: vender para satisfacer la necesidad del

cliente, no para cobrar la comisión o ganar prestigio en la empresa por la venta del servicio.

Puede ocurrir que un vendedor de servicios profesionales utilice su creatividad para lograr vender un servicio profesional determinado y con esto pueda cobrar una comisión y/o ganar prestigio dentro de la empresa, más no lo venda en beneficio del cliente. La solución a este problema se obtiene cuando los directores de la empresa de servicios logran transmitir a sus empleados la filosofía de que se presta un servicio profesional pensando en el cliente. El vendedor de servicios profesionales debe convencerse de que obtendrá, en el largo plazo, un buen desarrollo económico a medida que los clientes por él atendidos estén satisfechos. Imagine un cliente de seguros que después de años de estar pagando primas costosas contra terremotos cae en la cuenta que la zona donde se ubica su casa no es sísmica, ¿piensa que el cliente regresará a comprar el seguro en esa compañía, o buscará otra donde verdaderamente lo asesoren sobre los seguros que necesita y el vendedor se preocupe por él y no por la comisión que dejará una prima de terremotos?.

El vendedor debe de estar preocupado por el cliente y sus necesidades, no por sus ingresos personales.

1.2.2 El servicio comienza al terminar la venta

Después de cerrar una venta, es decir la contratación del servicio profesional por parte del cliente, comienza realmente el trabajo del profesional de servicios. Es importante, debido a esto, que durante el proceso de la venta -antes de que el cliente nos contrate- no se ofrezcan condiciones que no podrá cumplir la empresa más adelante, el vendedor de servicios profesionales debe conocer a fondo las capacidades de la empresa, p.ej: tiempos de entrega de informes a clientes, servicios de mensajería, horario de atención, etc. Lo anterior es importante ya que el vendedor puede, con el objeto de cerrar la venta, ofrecer más de lo que en realidad puede dar la empresa al cliente, y si así sucede, ocasionará que el cliente no quede satisfecho.

1.2.3 La presentación es clave

La presentación de mensajes escritos a clientes actuales, potenciales y demás entes relacionados con la empresa de servicios profesionales, debe ser elaborada con gran calidad, ya que en base a los mensajes y su presentación, se emiten juicios sobre la organización, que pueden ser determinantes para la captación y conservación de clientes.

1.2.3.1 Papelería

Es un aspecto clave la imagen de la empresa; para colaborar en tener una buena imagen de la empresa ante los clientes, toda la papelería que se entregue a los clientes debe tener una característica: sin ningún error.

La papelería impresa es la propia imagen de la empresa, los clientes deben reconocer inmediatamente cualquier documento recibido de nuestra empresa debido a su presentación y uniformidad en logos, colores, imágenes gráficas, tipo de letra, impresión y distribución. Debe intentarse, porque es de gran utilidad, coordinarse los colores de la oficina con los de la papelería impresa, asegurando, así, una imagen uniforme.

Tome una muestra de cada una de las piezas de la papelería impresa que se manejan en su empresa -papel para cartas, sobres, tarjetas de presentación, carpetas de informes, recibos de honorarios, etc.- y pregúntese si ésta papelería expresa que la empresa es dinámica, ó su papelería le dice que su empresa es pesada, tediosa o poco interesante. Si la respuesta es la primera, su papelería está haciendo publicidad a su empresa por sí sola; si la respuesta es la segunda, es tiempo de cambiar los colores, el logotipo, el tipo de letra, la imagen gráfica, para lo cual se puede consultar con algún profesional experto en diseño gráfico.

Es recomendable, además, y antes de ordenar algún cambio, solicitar la opinión de 2 ó 3 amigos empresarios acerca de la imagen que proyectaría la nueva papelería.

1.2.3.2 Los informes a clientes.

Toda empresa de servicios profesionales debe entregar informes a sus clientes, ej: informes médicos, resultados de una auditoría, estrategias para ahorro de gastos, estados de cuenta, posibilidades inmobiliarias, situación de los seguros contratados, propuestas arquitectónicas, etc. Es importante que estos informes, en lo posible y de acuerdo al tipo de servicio profesional, sean amenos e interesantes, útiles, claros, precisos y oportunos, por lo que a continuación se enlistan cinco sugerencias que deben tenerse en cuenta para su elaboración:

- a) Definir e informar lo que efectivamente requiere el cliente.
- b) Precisar y tener presente la utilización de los informes; quién los ocupará, quien los analizará y para que propósito.
- c) Cuidar que la redacción sea clara, suficiente y accesible a los lectores.
- d) Procurar la mayor oportunidad, cumpliendo con las fechas comprometidas.

e) Asegurarse de que su presentación es óptima tanto en forma como en fondo.

1.2.3.3 Los folletos de publicidad

Los folletos de publicidad son documentos de gran importancia para la empresa, ya que a través de ellos se expresan mensajes de lo que la empresa es, los servicios que presta, su historia, etc. Se requieren folletos de alta calidad, que logren captar la atención del público al cual van dirigidos, y que expresen el profesionalismo con el que se trabaja en la empresa.

Una empresa de servicios profesionales, de manera general, utiliza los siguientes tres tipos de folletos:

a) Folletos de uso general:

Están dirigidos, principalmente, a clientes potenciales; este tipo de folletos le permiten decir a clientes potenciales y al público en general lo que usted quisiera darles a conocer acerca de su empresa en forma tan detallada o informal como lo desee.

b) Folletos de reclutamiento:

Son de gran utilidad si la renovación de su personal se centra en estudiantes universitarios; la competencia entre empresas por reclutar a mentes jóvenes brillantes es muy intensa, por lo que el

folleto de reclutamiento debe cubrir los siguientes aspectos, que son de gran importancia para los jóvenes estudiantes:

- Historia de la empresa y posicionamiento en el mercado.
- Oportunidades de desarrollo.
- Capacitación en el trabajo y continuación de los estudios (maestrías, cursos, etc).
- Localización.
- Medio ambiente en la oficina, edad del personal.

c) Producto o servicio específico.

Este tipo de folletos transmiten las principales características de algún producto (seguro de gastos médicos mayores, cuentas de inversión, crédito hipotecario, o servicio en especial (asesoría legal laboral, asesoría contable, manejo inmobiliario, etc). Deben centrarse en el producto o servicio dando las características generales de éste, y deben despertar el interés de quien lo lee para que solicite mayor información.

Todos los folletos deben incluir datos (nombre, teléfono, horario) de la persona con la que se puede contactar para ampliar la información. Estos datos se deben poner en un lugar totalmente visible, de preferencia con tipo de letra distinto para asegurarse de que llame la atención del lector.

Es conveniente que para realizar un folleto de publicidad profesional se contacte con alguna agencia de publicidad o expertos en diseño gráfico, quienes podrán crear, con la información que usted les provea, un folleto de publicidad que cumpla con sus objetivos.

1.2.3.4 La papelería en el proceso de venta

Al presentarse ante un prospecto, el vendedor de servicios profesionales debe llevar consigo información escrita que sea utilizada como soporte durante el proceso de venta, p.ej: planos de un diseño arquitectónico, gráficas, estudios, etc. Para este tipo de información se deben aplicar los mismos criterios de calidad y presentación que a los informes a clientes, utilizando la papelería adecuada para lograr transmitir una imagen de alta calidad ante el prospecto.

Si el tipo de servicio lo permite, se pueden preparar presentaciones en computadora y utilizar portátiles para desarrollar la presentación ante el prospecto.

1.2.3.5 La preparación de la venta del servicio profesional

La preparación de la venta del servicio profesional es fundamental para lograr cerrar con un prospecto. "Así como la necesidad es la madre de la invención, la preparación es la madre

de las ventas. Esto es particularmente en la venta de servicios profesionales" (1).

Si es posible, y dentro de un marco de ética profesional, intente recabar información sobre su prospecto antes de la primera cita. Esto lo podrá conseguir preguntando a clientes, proveedores, abogados, agentes de seguros, empleados, amigos, miembros del consejo de administración, etc. que tengan contacto con el prospecto. Intente averiguar qué tipo de personalidad presenta, cómo empezó su negocio, qué tipo de información le gusta analizar, etc. Y en base a esta información, prepare la presentación del servicio profesional, siguiendo los lineamientos del apartado 1.2.3.4.

Si recabar esta información no es posible, se deberá preparar profesionalmente la presentación del servicio, en base a los lineamientos indicados en el mismo apartado.

1.2.4 El teléfono y la recepción

Es fundamental para otorgar un servicio profesional con calidad, el tener diversas líneas de teléfono para que los clientes puedan comunicarse sin dificultad a la empresa. El tiempo de respuesta debe ser mínimo. Un cliente que llama buscando a su asesor de algún servicio profesional no puede quedar en la línea escuchando música, debe tener una respuesta inmediata; si la persona que busca no está, la secretaria debe preguntar si

requiere de que alguien más lo atienda, de esta manera el cliente sabrá que no ha perdido el tiempo con esa llamada. Para ilustrar este punto piense en los siguientes ejemplos: un inversionista de la bolsa que requiere vender de inmediato una posición de valores, se sentirá frustrado si no puede hacer contacto con su Casa de Bolsa o si haciendo contacto no encuentra a su asesor y no hay quien lo pueda atender. De la misma manera, si un cliente de un corredor de seguros tiene algún accidente, requerirá que ser atendido con prontitud, para lo que debe poder hacer contacto con el corredor de seguros o con alguien más que lo pueda ayudar de forma inmediata.

Otro aspecto del teléfono que es esencial es el siguiente: cuando un cliente busca a una determinada persona y ésta no se encuentra en ese momento en la empresa, quien contesta el teléfono o la secretaria de esta persona debe tomar recado y hacerlo llegar a su destinatario lo más pronto posible, ya que es importante responder a las llamadas de sus clientes tan pronto como pueda, ya que cualquier asunto por lo que usted es requerido es importante para sus clientes y puede representar nuevos servicios y/o ampliación de los ya existentes.

La recepción debe ser atendida por una persona distinta a la que contesta el teléfono. Frecuentemente ocurre lo contrario, por lo que considere lo siguiente: al llegar un cliente o un prospecto a sus instalaciones, resultará agradable que la recepcionista le dedique 1 ó 2 minutos en ofrecerle algún refrigerio (refresco, café,

te, y similares) y poder verificar que se encuentre la persona a quien busca y lo dirija personalmente al lugar donde será atendido. La persona que atiende la recepción deberá ser de aspecto agradable, amable e inteligente, de tal manera que pueda identificar a los clientes que acudan con regularidad, a los que les podrá servir rápidamente el refrigerio que generalmente consumen. "Usted podría pensar que la primera reunión de un cliente o prospecto se producirá con el socio que tenga a su cargo la relación con esa persona o con el miembro de la organización que hizo el contacto. En la realidad, la mayoría de las personas que visitan sus oficinas tienen su primer momento de la verdad con el o la recepcionista. El o ella pueden llegar a ser sus mejores vendedores"(2).

El ambiente en la recepción debe ser agradable, con buena iluminación y de preferencia con macetas de vegetación natural. Coloque revistas de interés general actuales, de ediciones recientes sobre las mesas de la misma y cerciórese de tener teléfonos disponibles para las personas que esperan.

1.2.5 Atenciones adicionales a los clientes.

Quien trabaja en servicios profesionales, debe desarrollar su sensibilidad para captar cuáles son los gustos, aficiones, estilos, formas de ser, y diversiones de sus clientes, para, una vez detectados, tratar de entenderlos y asimilarlos. Con estos

antecedentes podrá dirigir sus conversaciones, actitudes y acciones de forma inteligente y efectiva.

Este es uno de los puntos que le dará éxito en la atención de sus clientes. Analice los siguientes ejemplos:

a) Un director de finanzas que demuestre un verdadero gusto por los programas de cómputo financieros, estará muy bien atendido si su asesor financiero lo tiene al tanto de congresos, eventos y convenciones en los cuales se hable de los adelantos en esta área, si usted es su asesor parte de su trabajo será tenerlo bien informado para que él sienta indispensable su servicio, ya que a través de usted logra la actualización que satisface su gusto por los sistemas de cómputo.

b) Un paciente de un médico que disfruta la investigación: se sentirá muy bien atendido si el médico le envía revistas de actualidad con lo último en investigación médica.

c) Un cliente de un arquitecto quien gusta de la arquitectura vanguardista. El arquitecto dará un buen servicio si pone al tanto al cliente sobre exposiciones de arquitectura vanguardistas en la ciudad.

Es conveniente conservar una base de datos, donde aparezcan cuando menos los siguientes datos:

- Nombre del cliente
- Fecha de nacimiento
- Nombre de la esposa (o)
- Fecha de nacimiento de la esposa (o)
- Fecha de aniversario de bodas
- Nombres de los hijos
- Fechas de nacimiento de los hijos
- Fecha de aniversarios de sus negocios
- Asociaciones o clubes a los que pertenezca
- Preferencias
- Aficiones

Con estos datos se podría profundizar su relación con el cliente y crear lazos más allá de su relación profesional, que harán que su confianza y credibilidad se acrecienten, provocando en el futuro más negocios y referencias a clientes potenciales, sin descuidar por supuesto la calidad y eficiencia del servicio prestado.

1.2.6 Seguimiento de clientes potenciales

Para adquirir nuevos clientes, un vendedor de servicios profesionales debe tener una lista de personas y empresas que conforme su plan de prospectos, mismos que, eventualmente, podrán ser sus clientes. Es fundamental estar en contacto continuo con dichos prospectos; para esto, debe tener un control que le permita saber qué información debe enviar a cada uno, si acordó alguna cita, y en general todo lo que ocurra en el proceso de venta del servicio profesional.

Un sistema que le puede dar resultado es el siguiente:

Tenga agrupados en una libreta especial para esto, o, lo que es mejor, en un archivo en su computadora, los nombres de sus prospectos, teléfonos, direcciones y una columna de observaciones. Cuando el prospecto no se interese en el servicio que usted le ofrece, subraye el nombre y los datos con un marcador de color o elimínelo de la lista en la computadora. Ese prospecto deja de serlo, y cuando vea esa señal sabrá que no hay que llamarle más. Si el prospecto se interesa por el servicio ofrecido, y se acuerda una cita, anote la fecha de la cita en la columna de observaciones; después de realizada, debe seguir anotando en la misma columna de observaciones, las nuevas citas o las fechas en las que debe llamarlo, hasta que concluya el proceso de venta y logre hacerlo su cliente.

De esta manera, podrá darles seguimiento a sus prospectos buscando ampliar el número de sus clientes.

En el apéndice 2, se muestra el formato de seguimiento de prospectos.

1.2.7 La Discreción y confidencialidad

Usted, que es vendedor de servicios profesionales, frecuentemente tiene contacto con sus clientes, por lo que irá ganando la confianza de estos, y es probable que conforme pase el tiempo, algunos le comenten asuntos personales; si esto llegara a suceder, es indispensable tener discreción absoluta en lo referente a ese tipo de asuntos ya que una falta en este renglón es imperdonable por parte del cliente.

Cuando algún cliente tenga la confianza de enterarlo de un asunto personal, es conveniente que agradezca su confianza por relatarle asuntos de suyo confidenciales, y sólo si se lo pide, brindarle su consejo. Así mismo, nunca es conveniente iniciar este tipo de temas si el cliente no da pie a ello, ya que perdería la buena imagen ante él y eventualmente prescindirá de sus servicios.

La discreción y confidencialidad incluye también tener tacto para no hablar de asuntos profesionales de los clientes frente a personas ajenas a ellos, p.ej: si está discutiendo algún asunto profesional con el cliente, como puede ser la baja de las ventas, la buena política de distribución de dividendos ó algún otro aspecto profesional referente a la empresa, al cliente no le gustará que si entra a la oficina alguna secretaria u otra persona, usted continúe hablando de esto. Debe ser cuidadoso y darle total confianza al cliente de que sus asuntos son exclusivamente entre usted y él, y por lo tanto, el cliente comprenderá que el manejo de la información, aún adentro de la oficina, es totalmente confidencial.

1.3 ¿Qué ventajas se obtienen al prestar un servicio profesional con calidad?

La principal ventaja al prestar un servicio profesional con calidad es el crecimiento de su cartera de clientes a través de recomendaciones de clientes satisfechos; es lógico pensar que si tiene clientes satisfechos éstos lo recomendarán con sus amigos y conocidos, por lo que el crecimiento de su cartera de clientes puede ser geométrico; el mejor amigo de el éxito profesional de las empresas de servicios profesionales (médicos, ingenieros, financieros, asesores legales, agencias de viajes, asesores inmobiliarios, arquitectos, consultores, etc.) es el prestigio que se adquiera en el medio en el cual se desenvuelve; si el servicio que se otorga es insatisfactorio, y se tiene ante los clientes una imagen

de mala calidad, esa misma imagen será la responsable de no obtener recomendaciones y por tanto de que no crezca la cartera de clientes.

Para hacer crecer la cartera de clientes bajo recomendaciones de clientes satisfechos, pida a cada uno de sus clientes 4 ó 5 recomendaciones y obtenga su autorización para mencionar su nombre cuando contacte al prospecto, o de preferencia, pida al cliente que llame a su recomendado para explicarle que pronto usted llamará y que él se siente muy satisfecho con el servicio que usted le otorga. Será de gran ayuda para la venta el que el prospecto tenga la referencia de algún amigo, ya sea porque ud. lo mencione o porque el cliente lo haya recomendado de manera directa.

Por último, cabe mencionar que no hay que presionar al cliente si este se muestra dudoso acerca de lo que ud. le pide. Probablemente el cliente no se siente bien con la situación, y si ud. lo presiona no hará un buen trabajo de recomendación.

1.4 El Cliente es el origen del Servicio Profesional

Podemos iniciar de manera irónica con Nasrettin Hoca: *"Un hombre estaba buscando en el suelo una llave que se le había perdido. Cuando su vecino le preguntó dónde la había perdido, señaló en otra dirección. Entonces, ¿por qué no la estas*

buscando allí, preguntó el vecino. El hombre replicó: Porque la luz es mejor aquí".

Esta anécdota quizá le parezca ilógica, pero si la transporta a diversas empresas verá que hay muchas que tratan de vender lo que su personal desea y le conviene vender y por lo tanto, no se orientan a lo que el cliente necesita.

Podrá idear mil estrategias para ser mejor que la competencia, pero si no le pregunta al cliente qué es lo que necesita recibir y de qué manera le conviene que se le otorgue, está partiendo de una base equivocada. Como ejemplo piense en un banco que quiere ganar a la competencia entregando antes que ellos los informes mensuales: quizá se logre, después de varias juntas de dirección, establecer un proceso mediante el cual le llegue al cliente su informe mensual 2 días antes que el de la competencia, por ejemplo, el día 5 de cada mes; tal vez al cliente le sería ideal recibirlo el día primero de mes por fax, no importándole recibir el original cualquier otro día.

Si desde un principio se le hubiera preguntado al cliente, para partir de sus necesidades, seguramente no habrían perdido el tiempo diseñando un proceso de 5 días, que al fin de cuentas resultó inútil, ya que el cliente estará igual de inconforme con el día 5 que con el 7.

1.5 Quienes trabajan en servicios profesionales

Las empresas de servicios profesionales requieren que el personal que está en contacto con clientes, sea preparado, que conozca el manejo de paquetes de computación, que domine más de un idioma y de ser posible que cuente con un grado académico superior al de licenciatura. Así mismo, requiere que el personal sea ético, responsable, que trabaje pensando en el beneficio del cliente, de la empresa, y desde luego, en el suyo propio.

El mencionado personal, debe tener un lenguaje fluido, con un amplio vocabulario, ya que es común presentar información verbal ante diversos clientes y prospectos, y en ocasiones ante un público numeroso, p. ej: un corredor de seguros ante directores de una empresa que presenta las características de un seguro de vida, un abogado que presenta ante los socios de una empresa los servicios que puede prestar el despacho al que pertenece, un arquitecto que expone un proyecto ante una familia, etc.

Para hablar bien en público, se pueden tomar diversos cursos que sobre la materia se imparten, y que van dirigidos a adquirir esta habilidad.

El personal de contacto con clientes en empresas de servicios profesionales, debe aprender a reconocer y saber tratar las diferentes personalidades de los clientes y prospectos,

adaptándose a ellas de la mejor manera, buscando serles agradable.

En adición a lo anterior, debe saber escuchar, ya que es escuchando con atención como se descubren objetivos ocultos y se conocen razones por las que el prospecto compra o no el servicio profesional ofrecido.

Capítulo 2. El Cliente

Todas las acciones dentro de la empresa deben realizarse una dirección: la satisfacción de las necesidades del cliente; como se analizó en el capítulo primero, al cumplir este objetivo, la empresa tendrá la oportunidad de crecer a través de recomendaciones de clientes satisfechos.

2.1 El Cliente Satisfecho.

¿Qué es un cliente satisfecho?. Como veíamos en la breve introducción a este capítulo, un cliente satisfecho es aquel que recomendará a sus conocidos y amigos a la empresa que satisfizo sus necesidades y además, siempre volverá a solicitar los servicios de esta toda vez que los requiera.

Para lograr la satisfacción de los clientes, de manera general, se deben tomar en cuenta los siguientes tres puntos:

- a) Investigar las necesidades de los clientes para otorgar el servicio que realmente requiere cada cliente.
- b) Medir la calidad del servicio preguntando a los clientes sobre la satisfacción lograda.
- c) Otorgar un servicio que rebase las expectativas y las necesidades básicas de los clientes.

Con estos tres puntos anteriores, el servicio otorgado estará logrando la satisfacción de la necesidad que le dio origen.

“La satisfacción del cliente es el estado de opinión, respecto a un proveedor o a un bien, que sigue a un juicio de calidad y que deriva de él. Dado que se supone que:

-Solamente la satisfacción es positiva cuando la calidad percibida es positiva.

- La satisfacción es nula cuando la calidad es nula.

- La satisfacción crece o disminuye a medida que crece o disminuye la calidad “(3).

De las aseveraciones de Larrea, derivamos que la satisfacción depende de forma directa de la calidad que perciba el cliente, de tal manera que a mayor calidad mayor satisfacción y viceversa.

2.1.2 Las expectativas de los clientes

Es importante señalar, que el cliente tiene expectativas respecto del servicio profesional que la empresa le debe brindar. Estas expectativas forman parte de la satisfacción del cliente, ya que a mayores expectativas el grado de satisfacción será más exigente. Esta aseveración no se debe traducir en el intento de bajar las expectativas de los clientes previniéndoles con explicaciones que el servicio no será de la calidad esperada, ya que una política agresiva por parte de los competidores en este aspecto debilitaría la posición de la empresa frente al cliente. Por el contrario, para "ubicar" al cliente respecto de las expectativas del servicio, se debe procurar tener contacto permanente con el cliente de tal forma que sea consciente del esfuerzo y la profundidad con la que se le está otorgando el servicio profesional, en el marco de la problemática concreta que presenta el caso particular. "Cuanto mayor sea la involucración del cliente en el proceso de diseño y elaboración del bien adquirido, mayor será el grado de realismo con que perciba las propiedades del mismo" (4). Y citando al mismo autor, "Es conveniente ayudar a centrar, en contacto con el cliente, dónde radican sus problemas en cada momento. En la fase de pre-venta, el proveedor puede contribuir a dar un mayor realismo a la necesidad sentida, por medio de un análisis minucioso del cliente y un diagnóstico apropiado"(5).

Un error usual en las personas consiste en prometer demasiado y cumplir muy poco. "El mundo está dividido en dos clases de personas: las que cumplen sus promesas (aunque prometan muy poco) y la gran mayoría que no lo hacen"(6).

El prometer demasiado, podrá aportar, en el corto plazo, más negocios a la empresa de servicios profesionales, pero conllevará mayores desilusiones por parte de los clientes que no verán cumplidas las promesas con las que originalmente fueron deslumbrados, provocando desprestigio profesional y, con el tiempo, dificultad en el crecimiento del número de clientes. "Sitúese entre los profesionales que cumplen sus promesas (aunque sean muy pocas) y será percibido como una persona valiosa dondequiera que se encuentre" (7).

Debe concluirse, que la mejor posición para una empresa de servicios profesionales, es rebasar las expectativas de los clientes, por lo que a continuación, se enumeran tres prácticos consejos para lograr ello:

- a) Otorgue un servicio profesional de alta calidad, teniendo como prioridad las necesidades concretas de sus clientes.
- b) No provoque expectativas irreales entre sus clientes haciéndoles promesas que en realidad no podrá cumplir.

c) Ayude a sus clientes a crearse una expectativa real sobre el servicio que recibirán, en base a la problemática en concreto.

2.2 El Cliente Insatisfecho.

Un cliente inconforme con el servicio recibido por una empresa es una influencia muy negativa en el entorno de la misma. Un estudio sobre clientes insatisfechos formulado por el Research Institute of America, señala lo siguiente:

- El 90% de los clientes insatisfechos no regresan a la empresa.
- Cada cliente insatisfecho relatará su experiencia a 9 personas al menos.
- Un 13% de los clientes insatisfechos contará su experiencia a más de 10 personas.

En base a estas estadísticas, podemos concluir que un cliente insatisfecho puede frenar el crecimiento de una empresa, principalmente el de una de servicios profesionales.

2.3 El ciclo en la relación empresa-cliente.

La evolución de la relación entre la empresa y el cliente sigue una serie de pasos, que abarcan desde el primer contacto con el prospecto hasta la entrega de resultados al cliente actual. A continuación se describen cada uno de los pasos y se dan los lineamientos necesarios para realizarlos con éxito.

Paso No. 1:

Es el primer contacto con el prospecto y el objetivo es lograr que tenga conocimiento sobre la disposición de usted y de su organización por atenderle.

Es la primera oportunidad que tiene de hablar con una persona que cree pueda ser su cliente en un futuro cercano. En este primer contacto debe averiguar si el prospecto realmente está interesado en el servicio que usted le ofrece. La conversación debe ser breve, directa, y suficientemente clara, para cumplir con el objetivo central. Debe abarcar el tipo de servicio que se ofrece y algún rasgo general de la forma de otorgarlo. A continuación el ejemplo de una primera conversación telefónica entre un publicista y un prospecto: "Sr X, soy el Lic. Y trabajo para la agencia de publicidad W, nuestra especialidad es la atención a empresas medianas, nuestro servicio se basa en el alto nivel de asesoramiento gracias a nuestro equipo de análisis de necesidades de publicidad, considerado uno de los mejores del medio. Si le

parece bien, me gustaría presentarme con Usted y charlar más a fondo sobre esto." En esta brevisima conversación, se puso en claro el interés del publicista y los rasgos generales del servicio profesional que presta.

En adición a lo anterior, no se presionó al prospecto a conceder la cita, por lo que si la concede, existen altas posibilidades de que se convierta en cliente actual de la agencia de publicidad.

Realizado de esta manera, el primer paso detecta a los prospectos interesados y evita que se pierda tiempo valioso en citas que no conducen a cerrar ningún negocio.

Paso No. 2: Primera cita.

En la primera cita se debe identificar cuáles son las necesidades del prospecto. Es conveniente preguntar al prospecto qué tipo de servicio cree requerir, y no exponer toda la gama de servicios existentes en la empresa. A continuación, el ejemplo de un Contador Público miembro de un despacho, durante la primera cita con un prospecto: Sr. X, en el Despacho que represento somos expertos en: Contabilidad General, Impuestos, Auditoría y Planeación Fiscal, ¿en cuál de estas áreas cree usted necesitarnos?. Llevada la entrevista de esta manera, la cita será breve y el cliente potencial quedará gratamente impresionado por la seriedad y seguridad del Contador Público.

Paso No. 3: De cliente potencial a cliente actual.

Probablemente sucedan diversas citas antes de que el prospecto se convenza de que usted puede otorgar el servicio profesional que necesita. En cada cita se debió de ir puntualizando más en el servicio profesional, hasta que el prospecto tuviera toda la información necesaria; el número de citas dependerá de cada cliente potencial y del tipo de servicio profesional ofrecido.

En el tercer paso, se formaliza el servicio profesional determinado, y si es el caso, se firma un contrato formalizando la operación.

Paso No. 4: El Servicio Profesional.

En este paso está la gran diferencia entre empresas triunfadoras y no triunfadoras.

El servicio profesional son todas aquellas actividades encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes actuales. Existen puntos básicos, que cooperarán en al satisfacción de las necesidades de los clientes, y son:

a) Puntualidad:

La puntualidad es un aspecto que no admite error. Resulta una magnífica muestra de educación, respeto, profesionalidad y seriedad el ser puntuales.

Es conveniente confirmar las citas uno o dos días antes de la fecha convenida y verificar el lugar y la hora, presentándose con suficiente tiempo para prevenir cualquier contratiempo.

b) Formalidad:

La formalidad se concreta cumpliendo los acuerdos a los que se ha llegado con los clientes. Ej: enviando información según lo prometido, llamando en la fecha acordada, etc.

c) Sinceridad:

Este aspecto se concreta no pretendiendo tener siempre una respuesta a los cuestionamientos de los clientes, si se recibe alguna pregunta de la cual se ignore su respuesta, es necesario ser sinceros con los clientes y responder que no se conoce la respuesta, pero que en breve indagará la misma y se lo hará saber.

d) Mantener informados a los clientes:

Es necesario mantener informados a sus clientes sobre la evolución del servicio pactado, e indagar la forma (fax, telefónicamente, etc.) y la periodicidad (diaria, semanal, mensual, trimestral, etc.) con la que cada cliente requiere ser informado.

Los cuatro puntos anteriores crearán una imagen positiva de la empresa de servicios profesionales, notificarán al cliente de que estamos trabajando auténticamente para resolver sus problemas.

2.4 Preguntas a los clientes para obtener información sobre el servicio otorgado.

Elabore un cuestionario sencillo en base a la parte central del servicio que presta su empresa y hágalo llegar a los clientes por correo (si reciben estados de cuenta de su empresa se pueden enviar a través de éstos) o mensajería especializada.

Con las respuestas de los clientes, usted podrá medir la calidad con la que se presta el o los servicios profesionales en su empresa. En el anexo tres, se encuentra un ejemplo de un cuestionario general.

2.5 El cuestionario representa datos estadísticos.

Lo más valioso que podemos tener es la opinión de los clientes sobre el servicio que les otorgamos, es función de la dirección general estar enterados de la aplicación y evaluación de los cuestionarios. A través de esta actividad se sabrá exactamente que tan sólido está siendo el crecimiento de la organización (o que tan sólida es, si es que no está en crecimiento).

2.6 La calidad paga.

En adición al crecimiento de la cartera de clientes por recomendaciones de clientes satisfechos, el otorgar un servicio con calidad resulta más económico que otorgar uno sin calidad; esta aseveración se sustenta en las siguientes bases:

Otorgando un servicio con calidad:

- a) El personal es más efectivo ya que comete menos errores.
- b) Se requiere menos trabajo de supervisión ya que al otorgar un servicio profesional con calidad, se crea una cultura de trabajo tal, que permite que el personal trabaje en un ambiente óptimo, en el cual la motivación es más elevada.

Otorgando un servicio con calidad deficiente:

a) El personal es propenso a cometer errores.

b) Al no realizar el trabajo con calidad, se debe emprender un trabajo arduo de supervisión, que conlleva desgaste de recursos materiales y humanos.

2.7 Los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor de servicios.

Los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor de servicios si no están satisfechos con la calidad de servicio recibido; de esta aseveración se desprenden dos conclusiones:

a) Se deben detectar empresas competidoras que trabajen con bajos índices de calidad, y que por lo tanto no cuenten con clientes satisfechos. Esta coyuntura puede ser una excelente fuente de clientes nuevos.

b) Estar conscientes de que si en nuestra empresa no se brinda un servicio profesional con alta calidad, los clientes eventualmente podrán dejar de ser nuestros para serlo de la competencia.

2.8 ¿Cómo obtener clientes?

Como ya se vio en el capítulo primero, la fuente principal para obtener clientes, debe ser las recomendaciones de clientes satisfechos, no siendo ésta la única manera de lograrlo.

A continuación se exponen algunas ideas que pueden ser útiles en la obtención de clientes.

1) Adquiriendo prestigio profesional:

a) Para obtener prestigio profesional es necesario que la empresa y/o los integrantes (socios principalmente) de ésta, pertenezcan a la o las asociaciones profesionales y a aquellas entidades relacionadas con su actividad, p.ej: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Colegio de Ingenieros, Asociación Mexicana de Publicistas, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Consejo Coordinador Empresarial, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, etc. y que participen activamente en ellas. El ocupar puestos de dirección en este tipo de asociaciones conlleva un alto grado de prestigio para la persona concreta y para la empresa para la que labora.

b) Dándose a conocer, ante terceros, dentro del marco de ética profesional, escribiendo libros o folletos, artículos para periódicos y revistas, dando conferencias y cursos en diversas

instituciones así como impartiendo cátedras en escuelas profesionales de prestigio.

2) Mediante adecuadas relaciones sociales: Este apartado específico se tratará ampliamente en el capítulo tercero.

3) Desarrollando habilidad personal de mercadeo

Este apartado se refiere a la habilidad personal de mercadeo, es decir, aquella habilidad que se concreta en la captación de nuevos clientes y en la creación de nuevos negocios con los ya existentes; la deben adquirir, principalmente, los socios y el personal directivo de la empresa de servicios profesionales, así como el personal de contacto con clientes.

El objetivo al desarrollar la habilidad personal de mercadeo, es que cada socio, director o personal de contacto con clientes, sea un activo agente en la promoción de la empresa, en todos los ambientes en lo que interactúa, ej: clubes, asociaciones, familia, vecinos, etc.

Representa un gran reto para usted el desarrollar esta habilidad entre su personal; al adquirirla, el personal de la empresa estará en posibilidades de traer nuevos clientes y negocios a la empresa, ya que constantemente estará atento ante la posibilidad de un cliente potencial.

A continuación, se exponen una serie de puntos a considerar para el desarrollo de la habilidad personal de mercadeo:

a) En un principio, será natural que exista oposición, ya que es normal la resistencia al cambio. El cambio deberá reflejarse en el interés de las personas en buscar activamente clientes nuevos, en vez de esperar a que lleguen a la empresa por sí solos.

b) La obtención de datos generales de diversas personas, representa una fuente potencial de clientes. Ej: directorios de vecinos, páginas amarillas, directorios de diversas agrupaciones como son: Colegio de Arquitectos, Colegio de Notarios, Clubes Rotarios, etc.

c) Una empresa de servicios profesionales no debe confiar exclusivamente en la calidad de su servicio para atraer nuevos clientes.

d) Una vez adquiridas la habilidad de mercadeo personal, el desarrollar un plan de mercadeo concreto, será más sencillo.

e) Cuando el personal comience a tener éxito en el desarrollo de habilidad personal de mercadeo y este éxito se refleje en el incremento del número de clientes, se dará un efecto multiplicador en el empeño y en la motivación que en general existan hacia la adquisición de la habilidad personal de mercadeo.

f) Además de la capacidad de atraer nuevos clientes a la empresa, la habilidades personal de mercadeo, debe tender hacia el desarrollo de nuevos negocios con los clientes ya existentes.

Para que el personal de contacto con clientes, socios y directores adquieran esta habilidad, se debe impartir un curso mercadeo personal; de preferencia, los socios de la empresa deben ser los expositores, o bien, puede ser algún consultor externo. Este curso debe incluir los siguientes temas:

a) Conocimiento a profundidad de las fuerzas y debilidades de la empresa.

b) Especificar que a mayor expansión de la empresa, mayores posibilidades de desarrollo para el personal de la misma.

c) Calidad en las relaciones humanas, que representan un factor determinante en el trato con los clientes.

Las relaciones humanas constituyen en si, una disciplina de carácter universal indispensable en las actividades que convergen en cualquier actividad o profesión. Para desarrollarlas con calidad, es necesario lograr una superación personal y de grupo, que consiste en la constante actualización técnica y profesional del personal de la empresa, consistente en la actualización permanente de tópicos técnicos y profesionales de la actividad que cada individuo desarrolla.

d) Convencimiento del privilegio que se tiene al poder trabajar, haciendo hincapié en que la empresa es nuestra segunda casa y que cada uno lograra trabajar con mayor gusto a medida en que se construya un ambiente laboral positivo, entusiasta y de mentalidad triunfadora.

3.1) Desarrollando juntas de mercadeo.

A continuación, se expone una guía para realizar juntas periódicas de mercadeo, mismas que deberán ser definidas por los socios y directores de la empresa, y posteriormente, realizada con el personal interesado, y tienen el objetivo de obtener estrategias concretas de mercadeo.

A) Percepción del mercado

a) Mercado en general: entorno macroeconómico del país y del sector en el que opera la empresa.

b) Mercado particular de la empresa: ¿qué mercado es, dónde se encuentra físicamente, qué preferencias y cualidades particulares tiene, qué dificultades concretas presenta, qué coyunturas positivas y negativas le afectan actualmente, etc?.

c) En base al análisis de estas dos variables, se debe elaborar una estrategia concreta para atacar el mercado de la empresa de

servicios profesionales, con el objetivo de atraer clientes nuevos a la misma.

B) Estrategia de publicidad

Definir los medios masivos de comunicación a utilizar, que sean los más convenientes para la empresa, considerando:

- a) Presupuesto
- b) Medios utilizados por la competencia
- c) Etica profesional
- d) Recomendaciones de una agencia de publicidad

C) Metas concretas

a) Definir metas concretas, objetivas y medibles en cuanto al porcentaje de clientes nuevos en relación a los ya existentes que deberán ingresar a la empresa en base al análisis de los puntos 1 y 2.

b) Definir el incremento de nuevos negocios con clientes ya existentes.

c) Fijar el tiempo en el que los puntos a y b deberán ser llevados a cabo.

D) Revisar resultados

a) Transcurrido el tiempo predeterminado para el logro de las metas acordadas, se deberá proceder a realizar un análisis de resultados, midiendo el éxito en la estrategia implementada.

b) Es muy conveniente, que el personal que logre sus objetivos sea reconocido e incentivado, con el fin de elevar la motivación en la empresa.

4) Desarrollando y elevando la capacidad técnica de los miembros de la empresa.

El servicio que la empresa ofrece a sus clientes, debe estar en los mejores estándares del medio, ya que si no es así, la empresa experimentará cambios frecuentes y costosos de clientes.

Al personal que atiende directamente a los clientes en el servicio profesional concreto, se le debe motivar para lograr un nivel de máxima capacidad técnica, haciéndoles ver que ésta se desarrolla preguntando, estudiando y asistiendo a cursos de actualización profesional continua, así como a seminarios, conferencias, páneles, etc.

2.9 Realizando nuevos negocios con clientes actuales

Los clientes actuales de una empresa de servicios profesionales, en cierta forma son cautivos de la creatividad y del ingenio que exista entre el personal de la misma. Para incrementar el número de servicios que usted presta a cada cliente, debe recordarles con periodicidad cuáles son estos servicios y cuáles son las ventajas que los clientes obtendrían al contratarlos.

Ejemplos:

a) Un médico puede crear un folleto que hable sobre los riesgos de la hipertensión y recordar que un adulto debe comprobar su presión arterial 2 veces por año, haciendo mención de que en el consultorio se tiene disponible un servicio de chequeos de rutina que incluye, entre otros estudios sencillos, el monitoreo de presión arterial.

b) Un notario debe recordar a sus clientes los inconvenientes que resultan de la muerte de una persona intestada, ofreciendo la elaboración de testamentos a un costo razonable.

c) Un agente de seguros puede enviar una relación de los principales seguros que una persona adulta debe de tener, mencionando la importancia de cada uno.

d) Una empresa de sistemas que recuerda de forma verbal o escrita los programas anti-virus que puede instalar.

De esta manera, quien trabaja en servicios profesionales estará buscando, continuamente, el crear y atraer nuevos negocios para la organización, maximizando los beneficios que conlleva una cartera de clientes satisfechos.

Capítulo 3.- Relaciones Públicas

En el desarrollo del presente capítulo, se definirán qué son y cómo se deben manejar las relaciones públicas en la organización de servicios profesionales.

3.1 La importancia de las relaciones públicas

La empresa se encuentra inmersa en un determinado medio ambiente, en el cual se desarrolla y en el que se encuentran sus clientes, tanto actuales como potenciales. En ese medio ambiente, la empresa debe desarrollar las relaciones públicas, que son todos los esfuerzos encaminados a obtener clientes y a desarrollar una imagen conveniente en el ambiente que la rodea. Es difícil pensar que una empresa pueda crecer si tiene una imagen negativa.

3.2 Organización de la función de relaciones públicas.

No es necesario que en todas las empresas exista un departamento de relaciones públicas, pero si es indispensable que en todas exista la función de relaciones públicas. La organización de esta función se debe adaptar a las posibilidades y necesidades de la organización; es lógico pensar que hay muchas empresas que no pueden dar cabida a un departamento de relaciones públicas por el costo que este representa, pero si pueden

organizar la función, involucrando a socios, directores y empleados.

Se debe tomar muy en serio esta función, ya que juega un rol muy importante en el logro de la misión de la organización. Para organizarla, el primer paso es definir los objetivos de las relaciones públicas: ¿Qué se intenta lograr a través de estas?. Se deben poner por escrito.

Como segundo paso se deben determinar las actividades que lograrán los objetivos fijados, además, hay que decidir si se hará a través de un departamento o servicio interno o se contratará asesoría externa, ambas posibilidades tienen ventajas y desventajas, a continuación se exponen algunas de ellas:

Departamento o servicio interno:

Esta alternativa se puede llevar a cabo a través de todo un departamento de la empresa o través de un sólo directivo encargado de esta sola función o de ésta y de algunas otras. Depende del tamaño y recursos de la organización así como de los objetivos que se quieran lograr a través de las relaciones públicas.

El organizar la función de esta manera tiene determinadas ventajas, entre las que se encuentran:

a) Tiene un conocimiento muy profundo sobre la Organización, cómo se creó, qué tal son las relaciones laborales - relaciones públicas internas- etc. De esta manera, podrá captar mejor las necesidades de la organización.

b) Recibe la información de manera directa, mientras que el asesor externo la recibe de segunda mano.

c) Generalmente los cambios propuestos por alguien interno encuentran menos resistencia por parte del personal que los propuestos por algún ente extraño a la organización.

Es recomendable que las empresas chicas y medianas que empiecen la organización de relaciones públicas asignando esta función a un directivo de la empresa, de preferencia a un directivo que tenga "don de gentes", y que no tenga a su cargo una área específica de la empresa, lo cual podría desvirtuar la función de relaciones públicas. Ej: Un gerente de ventas podría centrar las relaciones públicas en los clientes actuales o potenciales, descuidando otras áreas de relación importantes -autoridades, vecinos, etc.- mientras que un director administrativo o el director general les dará igual importancia a todas las áreas.

Asesoría externa:

Al igual que la asesoría interna, la externa se puede conseguir mediante dos formas: A través de una agencia de relaciones públicas o con la asesoría de una sola persona especialista en la materia. La asesoría externa se puede contratar para un caso en concreto o de forma permanente, dependiendo de las necesidades de la organización.

Algunas de las ventajas de esta asesoría son:

a) Son más imparciales, a diferencia de los directores internos, que se pueden ver presionados por diferentes personas de la organización.

b) Poseen una experiencia más amplia, ya que tratan con diversas organizaciones. Aunque dicha amplitud de experiencia no va combinada con profundidad, al revés que en la asesoría interna.

c) Por el hecho de dedicarse exclusivamente a relaciones públicas suelen tener buenas relaciones con diversas instituciones.

El director de la empresa, después de evaluar los pros y los contras de las dos formas de organizar la función de relaciones públicas, debe decidirse por una de ellas y emprender el camino hacia la organización de la función.

3.3 Relación con diversos entes relacionados con la empresa

A continuación se exponen algunos entes relacionados con la empresa y una serie de ideas de cómo establecer buenas relaciones con ellas:

3.3.1 Clientes actuales y potenciales

Clientes Actuales:

No es suficiente dar un servicio con calidad total. En la empresa de servicios es necesario que se tengan muy buenas relaciones con los clientes actuales. Esto, con el fin de lograr relaciones profesionales fructíferas.

Es relativamente fácil lograr una buena relación con los clientes actuales, a continuación se detallan algunas ideas que pueden resultar de provecho:

- Lista de cumpleaños: Tenga una lista de las fechas de cumpleaños de sus clientes y envíe un telegrama o una nota de felicitación oportunamente.

- Regalo navideño: Son muchos los regalos que un cliente recibe en Navidad y que son inútiles; procure regalar algo original: no necesariamente caro. Muchas empresas regalan agendas, llaveros, etc. Este tipo de regalos no es significativo para los clientes; debe pensar creativamente, ej: alguna suscripción a revistas de cultura general, o en libros de arte, y artículos por el estilo, que serán más apreciados por sus clientes.

- Llamada del director: Causa muy buena impresión a los clientes que eventualmente les hable el director de la empresa para preguntarles cómo están siendo atendidos y para ponerse a sus órdenes.

- Sugerencias: Pida sugerencias por escrito, y agrádezcalas. Sus clientes se sentirán muy bien de saber que sus sugerencias están siendo atendidas.

Cientes potenciales:

Para estar presentes con los clientes potenciales, es necesario ofrecerles diversas atenciones, que irán encaminadas a que el cliente potencial se convierta en actual. Algunas sugerencias que pueden ser parte de la rutina de atención a clientes potenciales son:

a) enviar información de interés general por fax, como puede ser: datos relevantes de la economía del país, estudios sobre temas actuales, opiniones de la empresa respecto de algún tema de política, economía, etc.

b) Enviando invitaciones a seminarios y eventos de promoción organizados por la empresa.

c) Enviar felicitación por escrito en fechas importantes, como son: Navidad y año nuevo, aniversario de la empresa del cliente potencial -si tiene acceso a esta información-, etc

3.3.2 Vecinos

Es necesario dar la suficiente importancia a la convivencia con los vecinos, ya que éstos pueden ser fuente de recomendaciones y publicidad gratuita.

Algunas sugerencias útiles para llevar buenas relaciones con los vecinos son las siguientes:

a) Si efectúa alguna remodelación o reparaciones en sus instalaciones, procure que éstas se realicen de día y que en los días festivos así como los sábados, comiencen los trabajos tarde, de tal manera que no se moleste el descanso de los vecinos.

b) Notifique, a través de una carta firmada por el director de relaciones públicas o por el director general, la existencia de la empresa, fecha de inicio de actividades, su giro y una breve historia.

c) Procure la existencia de estacionamiento suficiente para el personal y clientes de la empresa, de tal manera que no se moleste a los vecinos ocupando lugares que ordinariamente ellos utilizarían.

d) Envíe una tarjeta de navidad oportunamente.

e) Procure tener bien iluminadas y en buen mantenimiento las instalaciones exteriores de la empresa, esto le dará una imagen agradable y proyectará calidad hacia el exterior.

3.3.3 Con medios masivos de comunicación

Las personas que trabajan en los medios masivos de comunicación y que escriben las historias y transmite las noticias, deciden lo que el público ve, lee o escucha y lo que no. Por ello, mantener buenas relaciones con los medios masivos de comunicación es muy importante. Los medios no sólo presentan noticias, promueven o desprestigian a su empresa.

Las siguientes ideas le ayudarán a desarrollar y mantener buenas relaciones con los medios masivos de comunicación:

a) Envíe sólo información relevante:

Los editores son bombardeados constantemente con mucha información, si usted envía noticias que no sean relevantes, después de un tiempo -muy breve- los editores no se molestarán en abrir la correspondencia enviada por usted, ya que de antemano supondrán que no tiene importancia.

b) Tiempo de publicación:

Ordinariamente las publicaciones no serán inmediatas al envío de la información, usted debe averiguar el tiempo con el que hay que mandar la información para que sea publicada con oportunidad.

c) Conozca a los medios:

Tómese el tiempo necesario para investigar quiénes son los editores y directores de noticias de su ciudad, prepare una relación con nombres completos, profesiones, dirección y área de especialidad de las personas de comunicación. Tenga actualizada esta lista, ya que las personas que trabajan en medios masivos de comunicación suelen cambiar frecuentemente de empresa.

d) Invitaciones:

Los medios de comunicación deben estar siempre invitados a los seminarios organizados por su empresa, un buen reportero puede obtener una noticia de una simple invitación, sin necesariamente acudir al evento.

e) Conteste las llamadas de los reporteros rápidamente:

Los reporteros acudirán a solicitar su opinión a menudo si usted los atiende sin demora y se comporta amable y dispuesto a contestar todas sus preguntas, sea paciente con los reporteros que no tengan un amplio conocimiento en el área de especialidad de usted y evite utilizar un lenguaje muy técnico, que el reportero no tenga capacidad de interpretar y transmitir correctamente.

Por último, cabe señalar que resulta ser muy buena promoción gratuita para usted el que algún periódico u otro medio cite constantemente a su empresa como fuente de información profesional y fidedigna.

3.3.4 Autoridades

Las relaciones con las autoridades que tengan injerencia sobre su empresa, deben ser muy cordiales y profesionales. A continuación, algunas sugerencias prácticas:

a) Tenga en regla toda la documentación oficial que puedan requerir las autoridades, incluso la que usted no considere relevante.

b) No espere a ser requerido para presentar información, de ser posible preséntela ante las autoridades antes, esto causará una buena impresión y ayudará a que las relaciones sean más cordiales.

c) Cuando reciba la visita de alguna autoridad, sea muy amable y muéstrese en total disposición de ayudar en lo que sea necesario.

3.3.5 Instituciones de beneficencia

Colaborar con Instituciones de este tipo, contribuirá a lograr una buena imagen de su empresa. Es conveniente realizar dos o tres donativos de cualquier especie anualmente, asegurándose de ser publicados.

3.4 Seminarios

Una de las maneras más eficaces de promover una empresa de servicios profesionales es a través de seminarios, ya que en éstos se juntan diversos hombres de negocios -muchos de los cuales son clientes potenciales de la empresa- en un ambiente relajado, que facilita la comunicación y por ende el establecimiento de relaciones profesionales, que pueden llegar a ser de negocios para la empresa organizadora.

Sin embargo, es necesario considerar varios aspectos al organizar un seminario, para cerciorarse del éxito del mismo. Un seminario mal organizado causa un desprestigio importante para la empresa anfitriona, mientras que si es realizado con profesionalismo, se logra grabar una buena imagen de calidad y seriedad entre los asistentes, situación que seguramente retribuirá clientes.

Dentro del seminario, hay que considerar la recepción que es el tiempo que se da a las personas de su empresa para

presentarse, conocer, platicar y entablar relaciones con los invitados; lo más usual es que la recepción sea al final del evento y se puede realizar en un ambiente muy formal con alimentos y bebidas selectos, o en un ambiente informal, con alimentos y bebidas comunes. Usted debe determinar qué tipo de clima es el más apropiado para su empresa, evaluando el tipo de servicio profesional que imparte y la imagen que se tenga y que quiera proyectar en el medio y en base a estos definir un ambiente formal o informal.

De forma general, un seminario abarca dos grandes tareas: Planeación y Organización.

3.4.1 Planeación de un seminario

Llevar a cabo un seminario se debe hacer sólo si se cuenta con un tema que despierte el interés del público; ya que de presentarse un tema trivial, la gente no atenderá los subsecuentes seminarios organizados por su empresa. Además, antes de decidir realizarlo, considere si su empresa cuenta con la experiencia y el talento para exponer un seminario, debe verificar que algunos socios o personas de primer nivel en la empresa tengan habilidad para hablar bien en público, de no ser así, se deberá pensar en otro tipo de eventos, como pueden ser conferencias sobre temas específicos a la que se invite a un orador externo especialista en el tema.

Si analizando lo anterior, decide que su empresa tiene el talento, el tiempo y el deseo de realizar un seminario, se encuentra listo para comenzar a planearlo. Los siguientes puntos servirán como una guía para la planeación del evento:

1) Seleccione un coordinador del seminario, que debe disponer de varias horas al día para verificar la planeación del mismo.

2) Seleccione un tema y desglose los aspectos a tratar.

3) Seleccione los oradores. Es muy conveniente que los oradores sean de la empresa, ya que pueden transmitir la experiencia de la misma, mientras que los externos presentan conferencias "empaquetadas" y por lo tanto la atención del público se centra en la experiencia y capacidades del conferencista, más no en las de la empresa. En adición a lo anterior, el costo puede ser muy elevado.

4) Decida si va a cobrar la asistencia, y si es así, cuánto va a cobrar. Es mejor no cobrar los seminarios ya que sus clientes entenderán que los seminarios son un factor adicional a través del cual la empresa otorga un servicio profesional, y eventualmente este aspecto le retribuirá nuevos clientes, recomendados por asistentes satisfechos.

5) Prepare los materiales a utilizar en el seminario. Es conveniente, que cada asistente cuente con una carpeta con el logo de su empresa, papelería y plumas.

Así mismo, si existen lecturas complementarias, anexe una hoja citando la bibliografía recomendada. No olvide incluir un cuestionario de evaluación del seminario, mismo que le será de gran ayuda en la planeación de subsecuentes seminarios.

6) Decida qué tipo de ayudas audiovisuales utilizará y prepárelas.

Gran parte del éxito del seminario se centra en el material que se proyecta a los asistentes, por lo que no escatime en preparar un material profesional. Hoy en día, se cuenta con el recurso de paquetes para computadoras, mediante los cuales se pueden realizar presentaciones de gran calidad; si usted no cuenta con estos paquetes o con el equipo necesario, acuda a algún especialista en la materia, quien lo podrá ayudar en la preparación de una exposición profesional.

3.4.2 Organización de un seminario

Debe considerar al menos 60 días anteriores al seminario, y realizar los siguientes pasos, que se refieren a la organización del evento:

60 días antes:

a) Decida la fecha. Considere en este punto que en "puentes" y días festivos los invitados difícilmente acudirán al seminario.

b) Decida dónde va a realizar el seminario; esta decisión depende del número de personas que quiera usted reunir. Si las instalaciones de su empresa son suficientemente grandes y cómodas, se puede realizar en ellas, de tal manera que se logre mayor calidez en el evento aunque mayor trabajo en la organización, como se verá en el punto 4.3.2. Si no son suficientemente grandes, escoja algún hotel o salón para eventos, que deberá ser moderno y estar bien ubicado, con instalaciones apropiadas.

c) Elabore una lista de invitados.

45 días antes:

c) Mande a imprimir las invitaciones, incluyendo en éstas un número telefónico para que los invitados puedan confirmar su asistencia.

d) Reserve el lugar donde se realizará el seminario e informe el tipo de alimentos y bebidas que desea sean servidos. Si usted decide que el evento se realice en sus oficinas debe contratar el servicio de comida y bar, así como mesas, cristalería, etc.

30 días antes:

e) Envíe las invitaciones, mismas que deben ser recibidas por sus invitados con 3 semanas, al menos, de anticipación, para asegurar su confirmación oportuna.

f) Tenga una junta con el servicio de comida para definir el menú y el número de invitados esperado. Si el seminario es en sus oficinas, solucione problemas de logística, tales como: lugar para el bar, la comida, etc.

15 días antes:

g) Confirme telefónicamente a los invitados.

7 días antes:

h) Tenga una última junta con el servicio de comida y bar para especificar el número de invitados confirmados. Si el seminario es en sus oficinas, deberá abastecer al servicio de bar y al de alimentos, de refrescos, bebidas alcohólicas, jugos, servilletas, etc. realice un cálculo de estos insumos un poco holgado, de forma que no vaya a faltar nada durante la recepción en el seminario.

i) Prepare gafetes con los nombres de su personal, de forma que los anfitriones puedan ser identificados, esto facilitará el acercamiento entre su personal y los invitados.

j) Contrate equipo de audio (micrófono y bocinas).

1 día antes:

j) Si la recepción es en sus instalaciones, será necesario adecuar una correcta decoración y preparar el pódium, verificando el correcto funcionamiento del equipo audiovisual.

15 días antes:

g) Confirme telefónicamente a los invitados.

7 días antes:

h) Tenga una última junta con el servicio de comida y bar para especificar el número de invitados confirmados. Si el seminario es en sus oficinas, deberá abastecer al servicio de bar y al de alimentos, de refrescos, bebidas alcohólicas, jugos, servilletas, etc. realice un cálculo de estos insumos un poco holgado, de forma que no vaya a faltar nada durante la recepción en el seminario.

i) Prepare gafetes con los nombres de su personal, de forma que los anfitriones puedan ser identificados, esto facilitará el acercamiento entre su personal y los invitados.

j) Contrate equipo de audio (micrófono y bocinas).

1 día antes:

j) Si la recepción es en sus instalaciones, será necesario adecuar una correcta decoración y preparar el pódium, verificando el correcto funcionamiento del equipo audiovisual.

El día del seminario:

k) Si el evento es en sus instalaciones, debe verificar que los servicios de bar y comida están en el lugar acordado y pida que se enfríe el vino blanco (si es que se acordó ofrecer esta bebida).

l) Usted debe estar en el lugar del seminario de 2 a 3 horas antes de que comience el mismo, verificando los detalle finales y checando la correcta distribución de sillas, el buen funcionamiento del servicio sanitario y todo lo que se presente como imprevisto.

3.4.3 Seguimiento al seminario

Tras dos o tres días después de concluido el seminario, los directivos y el personal de ventas de su empresa debe dedicar varias horas al día a telefonar a los asistentes, que no sean clientes actuales, de manera que identifique quienes están en posibilidades de ser prospectos, y así, formar una lista, la cual deberá de tratarse según lo analizado en el capítulo No. 1.

CAPITULO 4. La empresa de servicios profesionales

La organización de servicios profesionales desarrolla un papel de suma importancia en la sociedad, por lo que a continuación se desarrollan algunas de las características que deben tener las empresas de este tipo.

4.1 Organización versátil

Las empresas de servicios profesionales, que se encuentran inmersas en un ambiente de recia competencia, deben planear la organización de la misma en base al cliente y no en los recursos materiales con que se cuenta, en palabras de David Cotle, "Las organizaciones centradas en el cliente fundamentan su planificación en las necesidades de sus mercados, incluyendo tanto a los clientes actuales como a los grupos objetivo. Algunos se refieren a este enfoque como gestión orientada al mercado. Las organizaciones centradas en el cliente deciden en cuáles de las necesidades y deseos de los clientes se van a centrar, de manera que puedan dirigir sus recursos en función del cliente. En otras palabra, el mercado es la causa y el plan estratégico es el efecto. Este último está determinado por las necesidades del mercado".(8) Como se puede concluir, los comentarios de Cotle acerca de la organizaciones centradas en el cliente, definen la estrategia de la organización en base a las necesidades del cliente, más no en los recursos con los que cuentan, dando como

resultado organizaciones versátiles, que se adecuan fácilmente a las necesidades de el cliente.

El mercado de servicios profesionales requieren de empresas de este tipo, centradas en las necesidades particulares de cada cliente, y tan ampliamente moldeables cuanto mas diversas sean las necesidades existentes.

4.2 Imagen institucional

Este apartado se refiere a la importancia de la imagen de la empresa hacia el exterior; una buena imagen atrae clientes, una mala imagen los repele. "Imagen es un parecido, una semejanza o imitación de una persona o de una cosa: un cuadro o concepción mental".(9)

Ya ha sido ampliamente detallada en el capítulo 1 la importancia de la papelería impresa, misma que forma parte esencial de la imagen de la empresa. A continuación se pretende dar consejos prácticos que llevados a cabo contribuyen a crear una buena imagen.

4.2.1 Imagen proyectada

La imagen es, en un principio, lo único con lo que cuenta un prospecto para emitir un determinado juicio sobre la empresa de servicios profesionales. "Para aquellos que no conocen nada más sobre su organización, la imagen que perciben es la única información de que disponen para decidir si desean o no hablar con usted respecto a sus necesidades de servicios profesionales".(10)

Si la imagen proyectada es de alta calidad, el prospecto deseará profundizar en el conocimiento de la empresa, y se interesará en ser atendido por una empresa que proyecta una imagen de calidad.

La primera impresión que recibe un prospecto sobre la empresa de servicios profesionales será un factor determinante en la toma de decisiones por su parte; algunas veces el cliente no sabrá con precisión la causa por la que rechace el ser cliente de una determinada empresa, ya que la decisión estará influenciada por una imagen negativa que se intuye debido a la deficiente imagen que proyectan los funcionarios de la empresa, y que informa al prospecto de la falta calidad en la misma

Las instalaciones y equipos de oficina forman parte esencial en la integración de la imagen de la misma; es un error pensar que para tener instalaciones modernas, elegantes, sobrias, etc. se tenga que realizar una gran inversión. Con un buen asesoramiento (si no se cuenta con la habilidad personal) se puede lograr la combinación de colores, texturas, ornamentos y luz, que refleje los atributos ya señalados.

En gran medida, la imagen de la empresa es la imagen de las personas que la integran. Usted deberá lograr que todo el personal de la empresa vista correctamente, conforme a lo usual en el medio ambiente de negocios en el que se desenvuelve la empresa. Lo ordinario, será exigir saco y corbata para los caballeros y trajes sastres para las damas, sin ser esto una regla. Usted puede recurrir a los uniformes, en especial para el personal femenino de la empresa.

A través de conversaciones privadas de los socios o gerente de personal con los miembros de la empresa, se deberá conseguir que la gente integre a su estilo de vida el vestir apropiadamente y el tener una disciplina de higiene personal suficiente. La higiene personal se refleja, principalmente en los siguientes aspectos:

Caballeros:

Barba afeitada o arreglada, según el caso, todos los días.

Corte de pelo moderno, evitando el largo excesivo.

Calzado aseado.

Prendas de vestir correctamente alineadas y combinadas.

Damas:

Corte de pelo moderno.

Calzado aseado.

Prendas de vestir correctamente alineadas y combinadas.

4.3 Imagen en la primera entrevista

En el capítulo 2 se ha hecho referencia a la papelería y presentación de la información durante las entrevistas con clientes, así como sobre la preparación para la venta del servicio profesional. En este apartado, se hace referencia a la imagen que debe proyectar el vendedor de servicios profesionales durante las entrevistas con clientes y prospectos, con hincapié en la primera entrevista, ya que ésta es la más importante.

El vendedor de servicios profesionales debe tener una actitud positiva durante las entrevistas con clientes, ya que una actitud de este tipo atrae clientes a la empresa, una actitud negativa los rechaza. "Sea positivo en su actitud acerca del reto, recuerde que:

- a) Usted tiene algo de mucho valor para ofrecer: suservicio profesional.
- b) No hay razón para ser tímido. Usted está beneficiando al prospecto de cliente con su acercamiento.
- c) Cuando usted adopta una actitud positiva, tiene más energía, está más alerta y más motivado.
- d) Trabaje siempre sonriente.

e) El 42% de su mensaje es transmitido por su voz, úsela atractivamente.

f) El 46% de cualquier mensaje es transmitido por lenguaje corporal, así que: siéntese derecho, inclínese hacia el frente, evite cruzar las piernas y concéntrese en el contacto visual permanente" (11).

4.4 Misión de la empresa de servicios profesionales

En un sentido amplio, misión es aquello que la empresa de servicios profesionales se propone conseguir en un periodo de tiempo indeterminado.

Toda empresa de servicios profesionales debe tener una misión detectada y definida, misma que será una guía que debe llevar a la empresa a cumplir con su razón de ser.

La misión deberá ser conocida por todos los miembros de la empresa y la deben hacer suya, de tal manera que la misión esté presente al otorgar el servicio profesional a los clientes.

A manera de ejemplo, a continuación la misión de Casa de Bolsa Banorte, empresa integrante de Grupo Financiero Banorte.

“Ofrecer a clientes selectos de alto potencial de negocio, en mercados seleccionados, productos financieros de alta calidad, con la mejor atención del mercado, orientados a satisfacer los objetivos de cada cliente y su permanencia en el largo plazo, con liderazgo en rentabilidad”(12).

4.5 Motivación en la empresa de servicios profesionales

El tema de la motivación en la empresa de servicios profesionales, debe incluirse, frecuentemente en las juntas de dirección de la misma. Tenga presente, en todo momento, que cada miembro de la empresa que tenga contacto, frecuente o esporádico, con clientes, representa la totalidad de la empresa para el cliente. A través de la actitud del mismo, el cliente podrá juzgar la calidad del servicio profesional que se otorga en la empresa.

Una persona motivada, será más eficiente y logrará atraer mayor número de clientes y nuevos negocios a la empresa; por el contrario de alguien desmotivado, quien será un lastre para el crecimiento de la cartera de clientes, ya que a través de su actitud revelará la apatía y el desgano con que se ejecutará el servicio

profesional en la empresa. Frecuentemente, las únicas herramientas que un cliente potencial tiene para decidir si desea ser cliente de su empresa o no, son dos:

a) La información de la gama de servicios, posibilidades y productos presentados por el vendedor de servicios profesionales, y

b) La actitud del mismo, que refleja, en gran medida, lo que la empresa es y los deseos que existen de trabajar para él.

Por estas razones, es importante lograr un alto grado de motivación entre el personal de la empresa de servicios profesionales, principalmente entre el de contacto con clientes. Así mismo, los socios y directores de la misma, deben estar constantemente atentos para detectar los problemas de actitud que pudieran existir en un momento dado entre los miembros de su equipo de trabajo.

La pregunta que sigue a las anteriores aseveraciones, es:

¿Cómo lograr la motivación del personal de la empresa?

Se debe lograr que la persona se involucre personalmente en su trabajo, encontrando retos y utilizando su creatividad para desarrollarlo de la mejor manera; un individuo alcanzará estas dos

metas concretas si los directivos de la empresa, le hacen saber, de forma expresa y a través de actitudes que:

a) En la empresa se respeta su dignidad como ser humano, encontrando valiosas sus sugerencias y considerando importante su participación en el logro de objetivos.

b) Se reconoce su trabajo, valorando el esfuerzo que conlleva el ejecutarlo con precisión.

c) Que podrá alcanzar el nivel de preparación técnica que desee, siempre y cuando los resultados que presenten indiquen que la empresa debe invertir tiempo y dinero en su superación.

d) Que se esperan metas y resultados concretos de su trabajo, medibles de forma objetiva.

e) Que debe tener un gran sentido de responsabilidad, mismo que podrá aprender en la actitud hacia el trabajo que presentan los socios y directores de la empresa.

Al fijar metas y objetivos, los socios y directores deberán ser realistas, de tal forma de no exigir resultados que en la práctica serán imposibles de cumplir, ya que el no cumplir los objetivos fijados por sus superiores es un factor altamente desmotivante para un ejecutivo. "IBM gestiona sus objetivos de tal manera que el 70% de sus vendedores los alcancen. Uno de sus competidores

actúa de forma tal que sólo el 40% de su personal alcanza sus objetivos. Así que el 70% de los vendedores de IBM se sienten ganadores, en la otra empresa el 60% se siente perdedor" (13).

Los socios, directores y todas aquellas personas con personal a su cargo, deben ejercer correcciones positivas, motivadoras, respecto de las faltas cometidas por el personal a su cargo. " El socio de una organización le llama la atención a un empleado por *tratar mal a un cliente*. ¿Cómo responderá el empleado?. No sólo se queda sin conocer qué es lo que debe mejorar, si no que puede responder evitando el trato con más clientes.

Contrariamente a lo que el socio se proponía, el empleado ha relacionado el castigo con los *clientes* en vez de relacionarlo con *tratar mal a los clientes*." (14).

Apéndice

(1) Guía Malcolm

La parte en la que se califica la satisfacción del cliente, contribuye con 300 puntos de los 1,000 de los que consta todo el premio. Cada uno de los apartados, (del 1 al 8) aporta una parte de los 300 puntos, misma que se especifica al comenzar cada uno.

"Por satisfacción del cliente se entiende el conocimiento que la empresa tiene de los clientes, sus sistemas de servicio, su capacidad de respuesta y su aptitud para satisfacer los requerimientos y las expectativas del cliente. Se examinan también los niveles actuales y las tendencias futuras al respecto. (Puntuación: 300 puntos sobre 1,000).

1.- Conocimiento de los requerimientos y expectativas del cliente (50 puntos).

a) Proceso de identificación de los segmentos de mercado, de los grupos de clientes potenciales (incluidos los clientes de la competencia) y de sus respectivos requerimientos y expectativas, por medio de estudios,

entrevistas y otros contactos. (Se valoran la frecuencia, duración, objetividad y profundidad en el proceso de obtención de información, así como quien realiza esta.)

b) Proceso de identificación de los factores determinantes de la calidad de producto y servicio, y de su importancia relativa con respecto a los clientes o a los distintos grupos de clientes.

c) Cruce de la información anterior con otros datos (por ejemplo, quejas, pérdidas de clientes, o clientes nuevos) que ayuden a conocer las expectativas y los factores determinantes de calidad del producto y del servicio.

d) Modo de evaluación y mejora de los procesos anteriores.

2.- Gestión de las relaciones con los clientes (30 puntos).

a) Proceso que asegure que la totalidad de la empresa entienda las expectativas del cliente y responde en consecuencia.

b) Mecanismos que permitan al cliente un acceso fácil para hacer comentarios, pedir asistencia y formular quejas.

c) *Hacer el seguimiento de los productos entregados y servicios prestados para conocer el grado de satisfacción del cliente y obtener información que facilite su mejora.*

d) *Dar poder al personal de contacto con clientes para que resuelva problemas de inmediato y tome medidas extraordinarias cuando sea necesario.*

e) *Tener en cuenta esta peculiaridad del personal de contacto con clientes en los procesos de selección, cursos de formación de actitud y de otro tipo, y política de motivación.*

f) *Soporte tecnológico y logístico (infraestructura) que permita al personal de contacto con clientes prestar un servicio al cliente con eficacia y dentro del plazo convenido.*

g) *Análisis de la información relativa a quejas, pérdida de clientes, incorporación de clientes nuevos y pérdida de pedidos, a fin de evaluar las consecuencias, desde el punto de vista de costos y de mercado, y revisar la política seguida.*

h) *Proceso de evaluación y mejora de los servicios al cliente.*

3.- Estándares de servicio al cliente (20 Puntos).

a) Selección de estándares definibles con precisión y medibles con objetividad, derivados de los requerimientos y expectativas de los clientes.

b) Participación del personal en la determinación, evaluación, mejora o cambio en los estándares.

c) Distribución a todas las unidades de la empresa de la información de requerimientos y/o estándares, a fin de dar soporte a los empleados de contacto con clientes que tienen la responsabilidad de cumplir los estándares de servicio fijados.

d) Seguimiento acerca del cumplimiento de los estándares de servicio básicos.

e) Procedimiento de evaluación y mejora de los estándares de servicio.

4.- Compromiso con los clientes (20 Puntos).

a) Garantías respecto al producto y respecto al servicio.

b) Otro tipo de compromisos adoptados por la empresa para ganarse la confianza respecto de sus productos y servicios.

c) Grado en que las mejoras introducidas en los productos y servicios en los tres últimos años se han traducido en cambios en las garantías y otros compromisos.

5.- Solución de quejas y mejoras subsiguientes de calidad (30 Puntos).

a) Proceso que garantice la recopilación de todas las críticas y quejas formales e informales, hechas a las diferentes unidades de la empresa, con vistas a su evaluación y utilización conjunta por parte de la empresa, siempre que sea necesario.

b) Proceso que garantice la inmediata resolución de las quejas por parte del personal de contacto con clientes: indicadores de mejora en la respuesta y tendencias.

c) Proceso de análisis que permita identificar las causas subyacentes, y empleo de esta información para realizar mejoras en procedimientos, estándares e información a los clientes.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

d) *Proceso de evaluación de la gestión de quejas, a fin de mejorar tanto la respuesta a las mismas como la capacidad para traducir las conclusiones obtenida en medidas preventivas.*

6.- *Determinación de la satisfacción del cliente (50 Puntos).*

a) *Tipo y frecuencia de los métodos empleados (Incluyendo los procedimientos utilizados para garantizar su validez y objetividad).*

b) *Forma de segmentar la satisfacción por tipo de clientes (cuando es preciso hacerlo) y forma de determinar la satisfacción respecto a los competidores.*

c) *Correlación entre la medida de satisfacción y otros indicadores de satisfacción, tales como quejas, clientes perdidos y clientes nuevos.*

d) *Forma en que se extrae, a partir de los datos sobre satisfacción del cliente, información acerca de los factores relevantes de la calidad de producto y servicio, que determinan la preferencia de los clientes.*

e) Forma de utilizar la información sobre satisfacción del cliente cara a las mejoras de calidad.

f) Proceso empleado para evaluar y mejorar los métodos de determinación de la satisfacción del cliente.

7.- Resultado de la satisfacción del cliente (50 Puntos).

a) Tendencias seguidas por la satisfacción del cliente y por los indicadores básicos de calidad relativos a productos y servicios, segmentados por grupos de clientes, cuando sea necesario.

b) Tendencias observadas en los indicadores negativos, tales como quejas, reclamaciones, devoluciones, reembolsos, abonos por calidad defectuosa, costos de garantía y tiempos invertidos en garantía.

8.- Comparación de la satisfacción del cliente (50 Puntos).

a) Comparación de los resultados de satisfacción de cliente con la media del sector, el líder del sector, el líder mundial u otros competidores de la empresa en mercados importantes.

b) Estudios, premisa de competitividad, reconocimiento obtenido y "ratings" alcanzados.

c) Tendencia del volumen de clientes perdidos y clientes nuevos.

d) Tendencia de la cuota de mercado, ganada y perdida, en comparación con los competidores más importantes, nacionales y extranjeros.

(2) Formato de seguimiento de clientes potenciales

Nombre	Dirección	Teléfono	Observaciones
Juan Pérez S.			Muy interesado, principalmente en el seguro ABC. Enviar información adicional y llamar el día 20-01-95
Pedro Rosal L.			Pidió volver a llamarle el día 13-02-95, Promoverá una cita con el Sr. Juárez, jefe de recursos humanos.
Ernesto Soto A.			No está interesado en el servicio ofrecido.
Francisco Leal M.			Se encuentra de viaje, llamar el día 17-02-95. Cita para el 23-02-95. Cita para el 13-04-95.
Alejandro Roque M.			Llamar el 20-03-95
Arturo Hernández J.			Cita acordada para el 04-03-95. Enviar cláusulas del contrato, las estudiará antes de la cita. Llamar 08-03-95, para cita. Cita el 21-03-95.

(3) Cuestionario General

Estimado cliente: Le rogamos llenar el siguiente cuestionario. Se elabora con el objetivo de medir la calidad en la impartición del servicio que otorgamos. Muchas Gracias.

¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está en las siguientes áreas?

Muy Satisfecho	Muy Insatisfecho
10	01
09	02
08	03
07	04
06	05
05	06
04	07
03	08
02	09
01	10

Conocimientos Técnicos:

Capacidad técnica de su asesor.

Capacidad técnica del personal de apoyo: (secretarías, mensajeros, cobradores, etc.).

Habilidad de la organización en otorgarle rentabilidad.

Muy Satisfecho Muy Insatisfecho
10 09 08 07 06 05 04 03 02 01

Sobre las recomendaciones del asesor para solucionar los problemas de negocios.

Nivel de actualización de la información que recibe.

Tecnología con la que cuenta la empresa y que está a su servicio: (computadoras, sistemas, etc.).

Calidad en el servicio:

Puntualidad en los servicios.

Capacidad de respuesta a emergencias.

Rapidez telefónica.

Muy
Satisfecho

Muy
Insatisfecho

10 09 08 07 06 05 04 03 02 01

Trato amable.

Satisfacción en gene-
ral.

Por último, como ya conoce nuestro servicio: ¿le interesa seguir siendo
nuestro cliente? (responda si o no y por qué).

Muchas gracias por su colaboración, nos será muy útil la información
obtenida.

Atentamente,

XXXXX

Director General.

CUESTIONARIO

CAPITULO 1

1.- Los departamentos de apoyo: ¿realizan su función correctamente, brindando el soporte y ayuda requeridos a los departamentos de contacto con clientes?

2.- Al asesorar a los clientes, ¿se les brinda una asesoría objetiva, sin influenciarnos por aquello que el cliente tiene, en algunos casos, erróneamente como cierto?

3.- ¿Se aplica periódicamente la valuación del premio "The Malcolm Baldrige National Quality Award", ¿Se emprenden acciones en consecuencia?

4.- ¿Se vende el servicio profesional al cliente pensando en la satisfacción de sus necesidades? ¿Satisface ampliamente la necesidad que le dio origen?

5.- El personal de ventas del servicio profesional, ¿conoce a fondo la capacidad real de la empresa en cuanto a: tiempos de entregas de informes, servicio de mensajería, horario, etc?.

6.- La papelería impresa de la empresa, ¿es realmente de total calidad y transmite un mensaje de dinamismo?

7.- ¿Se cuenta con folletos de publicidad profesionalmente realizados, de acuerdo a las necesidades de la empresa?

8.- ¿Se revisa la redacción y ortografía de los informes a clientes?

9.- Los informes a clientes:

a.- ¿Contienen lo que realmente requieren los clientes?

b.- ¿Se tiene presente quién los utilizará, analizará y con que propósito?

c.- ¿La redacción es clara, suficiente y accesible a todos los lectores?

d.- ¿Se entregan en la fecha acordada?

10.- ¿Existe un eficiente sistema de recados telefónicos?

11.- ¿Pueden comunicarse de forma inmediata los clientes a la empresa?

12.- ¿Conocemos los principales rasgos de personalidad de cada cliente, aficiones personales, fechas importantes, etc. de cada cliente y se tiene por escrito?

13.- ¿Se lleva a cabo el seguimiento de clientes potenciales?

14.- En la empresa y fuera de ella, ¿se manejan con total discreción y confidencialidad los asuntos personales y de negocios de los clientes?

15.- El número de clientes, ¿crece a través de recomendaciones de clientes satisfechos?

CAPÍTULO 2

1.- ¿Se investigan las necesidades de los clientes para que en base a éstas se otorgue el servicio profesional?

2.- ¿Se mide la calidad del servicio preguntando a los clientes sobre éste y se utiliza la información recabada para mejorar el servicio?

3.- ¿Se rebasan las expectativas de los clientes?

4.- El personal que atiende clientes es:

a) Puntual

b) Formal

c) Sincero

d) Mantiene informados a los clientes continuamente?

5.- ¿Se utilizan los cuestionarios aplicados a clientes para mejorar la calidad de servicio prestado?

6.- ¿Se tiene un contacto intenso con clientes de otras instituciones para buscar que lo sean de nuestra empresa?

7.- ¿Se realiza un esfuerzo tendiente a ubicar las expectativas del cliente de acuerdo a la problemática concreta de cada caso particular?

Para obtener clientes e incrementar los negocios con los ya existentes:

8.- ¿Los miembros de la empresa, principalmente socios y directores, participan en asociaciones y entidades relacionadas con la actividad de la empresa?

9.- ¿Se procura dar a conocer ante terceros, dentro del marco de ética profesional, a la empresa?

10.- ¿Se mantienen adecuadas relaciones sociales?

11.- ¿Se desarrolla entre los miembros de la empresa - principalmente entre socios y directores- la habilidad personal de mercadeo?

12.- ¿Se llevan a cabo juntas periódicas de mercadeo?

13.- ¿Se cuenta con una estrategia de publicidad?

14.- ¿Se establecen metas concretas en cuanto al crecimiento de la cartera de clientes y el aumento en nuevos negocios con clientes actuales?

15.- ¿Se revisan resultados respecto del crecimiento de la cartera de clientes y el aumento de nuevos negocios con los clientes ya existentes?

16.- ¿Se eleva la capacidad técnica del personal de la empresa?

17.- ¿Se crea una expectativa real a los clientes respecto del servicio profesional que la empresa otorgará?

18.- ¿Se realizan las promesas que realmente se cumplirán?, ¿se cumplen todas las que se hacen a los clientes?

19.- El personal de contacto con clientes, ¿constantemente aumenta el número de negocios con cada cliente actual?

CAPITULO 3

1.- ¿Existe la función de relaciones públicas en la organización?

2.- En la atención a clientes actuales, ¿se realizan lo siguientes puntos?:

a) Lista de cumpleaños

b) Regalo navideño

c) Llamada del director

d) Sugerencias

3.- En la atención a clientes potenciales, ¿se realizan los siguientes puntos?:

a) Información de interés general por fax.

b) Invitaciones a seminarios y eventos

c) Felicitaciones en fechas especiales

4.- ¿Existe una relación cordial con los vecinos?

5.- ¿Se procura tener relaciones públicas con los medios masivos de comunicación cuidando los siguientes aspectos?:

- a) Enviar sólo información relevante
- b) Cuidar el tiempo de publicación
- c) Conocer a los directores y editorialistas de los medios
- d) Invitación a los seminarios y eventos a los medios masivos de comunicación.
- e) Contestar rápidamente las llamadas de periodistas
- f) No utilizar un lenguaje muy técnico con los reportes

6.- ¿Se tiene en regla toda la documentación que podrían requerir en un momento determinado las autoridades?

7.- ¿Se da un seguimiento eficaz a los asistentes a los seminarios?

CAPITULO 4

1.- ¿La organización es versátil, de acuerdo al medio ambiente en el que se desenvuelve?

2.- ¿Se proyecta una imagen positiva y de alta calidad hacia el exterior?

3.- Las instalaciones y el equipo inmobiliario, ¿proyectan una imagen que refleje modernidad y dinamismo?

4.- ¿Es adecuada la forma de vestir y la higiene personal de cada uno de los miembros de la empresa?

5.- ¿Se tiene definida la misión de la empresa?

6.- ¿Es conocida y aplicada la misión entre los miembros de la empresa?

7.- ¿Qué motivación encuentra el personal en la empresa?

8.- La motivación, ¿produce vendedores y empleados con espíritu de ganadores, o de perdedores?

9.- ¿Se ejerce una motivación positiva, o se basa la motivación en castigos y amenazas?

BIBLIOGRAFIA GENERAL

Cotle David, *El Servicio Centrado en el Cliente*, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid (España) 1991.

Larrea Pedro, *Calidad de Servicio*, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid (España) 1991.

La Guía del Contador Público Titulado Para el Desarrollo y Práctica del Mercadeo.

Townsend Robert, *Further Up The Organization*, Editorial Harper and Row, Nueva York 1970, 1984, 1988.

Casa de Bolsa Banorte, misión.

Picazo Manríquez Luis R. y Martínez Villegas Fabián, *Ingeniería de Servicios*, Editorial Mc. Graw Hill/Interamericana de México, México 1991.

Saad Antonio Miguel, *Conversar es Vender*, Ediciones Martín y Macías, Madrid (España) 1976.

Austin Nancy y Peters Tom, *Pasión por la Excelencia*, Editorial Lasser Press, México, 1986.

Balarín Max, *Para Vender hay que Saber*, Editorial Grijalbo, México 1980.

Cobra Marcos y Zwarg Flavio A., *Marketing de Servicios*, Editorila Mc Graw Hill, Colombia 1991.

Ríos Szalay Jorge *Relaciones Públicas*, Editorial Trillas, México 1978.

Harris Godfrey y Harris Gregrey, *El Cliente es el Mensaje*, Editorial Panorama México 1991.

Carlzon Jan, *El Momento de la Verdad*, Ediciones Días de Santos, Madrid (españa) 1991.

Carnegie Dorothy y Carnegy Dale, *El Camino Fácil y Rápido para Hablar Eficazmente*, Editorial Hermes, México 1979.

Castañeda Luis, *Excelencia en el Trabajo*, Ediciones Poder, México, 1992.

Citas Bibliográficas

- (1) La Guía del Contador Público Titulado Para el Desarrollo y Práctica del Mercadeo. p. 9.
- (2) Cote David, *El Servicio Centrado en el Cliente*, p.191, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid (España) 1991.
- (3) Larrea Pedro, *Calidad de Servicio*, p.72, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid (España) 1991.
- (4) Idem, p. 74
- (5) Idem.
- (6) Townsed Robert, *Further Up The Organization*, p. 184, Harper and Row, Nueva York 1970, 1984, 1988.
- (7) Idem.
- (8) Cote David, *El Servicio Centrado en el Cliente*, p.157, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid (España) 1991.
- (9) Idem, p. 183.
- (10) Idem, p. 184.

(11) La Guía del Contador Público Titulado Para el Desarrollo y Práctica del Mercadeo. p.9.

(12) Casa de Bolsa Banorte, *Misión*

(13) Cotle David, *El Servicio Centrado en el Cliente*, p.237, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid (España) 1991.

(14) *Idem*, p. 239.