

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

308902
18
24.



**CALIDAD EN EL SERVICIO
COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA
APLICADA EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIOS**

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS
OLIMPIA VERONICA ORTIZ ARROYAVE GUZMAN
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D.F.

ABRIL 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios por darme la vida e iluminarme con su infinita sabiduría

A mi padre por su amor y consejo siempre oportuno

A mi madre por su apoyo y comprensión

A mis amigos que a lo largo de la vida me han ayudado a crecer

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1 PLANEACION ESTRATEGICA

1.1 Estrategia competitiva.....	1
1.2 Definición y conceptos generales de planeación estratégica.....	5
1.3 Diferencia entre planeación estratégica y planeación táctica.....	7
1.4 Características de planeación estratégica.....	8
1.5 Ventajas y limitaciones de la planeación estratégica.....	10
1.6 Proceso de planeación estratégica.....	12

CAPITULO 2 CALIDAD Y SERVICIO

2.1 Calidad.....	27
2.1.1 Conceptos Generales.....	27
2.1.2 Etapas del movimiento en pro de la calidad.....	30
2.1.3 Análisis del valor.....	33
2.2 Servicio.....	36
2.2.1 La era del servicio.....	36
2.2.2 Definiciones de servicio.....	38
2.2.3 Características del servicio.....	39
2.2.4 Clasificación del servicio.....	39
2.2.5 Ciclo del servicio.....	40
2.3 Calidad en el servicio.....	42
2.3.1 Ventajas de la calidad en el servicio.....	43
2.3.2 La gerencia del servicio.....	44
2.3.2.1 Triángulo del servicio.....	45
2.3.2.2 Servicio Interno.....	46
2.3.2.3 Elementos de un programa de gerencia de servicio.....	48

CAPITULO 3 REINGENIERIA

3.1 El camino al cambio.....	50
3.2 Definición de reingeniería de procesos.....	55
3.3 Características de la reingeniería de procesos.....	56
3.4 Metodología de la reingeniería de procesos.....	60
3.5 Importancia de la informática dentro de la reingeniería.....	64
3.6 Riesgos al aplicar la reingeniería.....	65

CAPITULO 4 AUTOSERVICIO

4.1 Conceptos Generales.....	68
4.1.1 Definición de autoservicio.....	68
4.1.2 Características del autoservicio.....	68
4.2 Origen y desarrollo.....	69
4.2.1 Motivos de aparición de las tiendas de autoservicio.....	69
4.2.2 Evolución de las tiendas de autoservicio.....	69
4.3 Clasificación.....	72
4.4 Ventajas y desventajas del autoservicio.....	75
4.5 El cliente dentro del sistema.....	76
4.5.1 Efecto sobre las operaciones.....	78
4.6 Situación actual del sector.....	80
4.7 Organización y funcionamiento de una tienda de autoservicio.....	85

CAPITULO 5 CASO PRACTICO

5.1 Fases del proyecto.....	89
5.2 Antecedentes.....	91
5.2.1 Características.....	92
5.2.2 Principio básico de Auchan.....	92
5.2.3 Problemática Actual.....	93

FASE UNO	
Planteamiento de estrategia.....	94
FASE DOS	
2.1 Definición del cliente.....	95
2.2 Identificación de atributos de calidad.....	96
FASE TRES	
3.1 Identificación de procesos estratégicos de servicio.....	98
3.2 Análisis de los procesos.....	101
FASE CUATRO	
Implementación.....	104
FASE CINCO	
Administración para la calidad.....	106
Conclusiones.....	107
Bibliografía.....	110

INTRODUCCION

Ante la apertura comercial iniciada en nuestro país, las empresas mexicanas se enfrentan cada día a lo mejor de la competencia en su rama. El ingreso de compañías internacionales con tecnología de punta y técnicas administrativas más complejas y completas hace que los empresarios mexicanos hagan un esfuerzo por superar y alcanzar un nivel competitivo que le permita permanecer en el mercado.

El futuro competitivo de cualquier empresa, radica en la adecuada formulación de estrategias que guíen su actividad por el camino que dicta las demandas del mercado; este constante que hacer debe formar parte fundamental de la dirección de empresas pues de este modo se determinan los posibles cambios en el mercado y permite a la empresa estar preparada para ellos a fin de proporcionar productos o servicios con valor para el cliente.

Cuando se hace ver la necesidad de satisfacer al cliente, mediante la prestación de un servicio de calidad, a un precio bajo y con atenciones esmeradas por parte del personal se habla de adoptar una estrategia en términos de competitividad. Una empresa preocupada por los intereses de sus clientes, tanto externos como a todos aquellos que pertenecen a la misma esta destinada a permanecer.

La presente investigación combina estos elementos: estrategia, competencia, calidad y servicio, con el objeto de brindar una visión de lo que las empresas de hoy necesitan para enfrentar un futuro competitivo. Presenta al desarrollo de una estrategia enfocada al cliente, brindando calidad en el servicio como un arma competitiva

El primer capítulo muestra la importancia que tiene la planeación estratégica como proceso sumamente útil en la identificación de fuerzas y debilidades, riesgos y oportunidades de la empresa, ubicándola en un marco de referencia industrial y competitivo a fin de determinar cuáles serán sus objetivos y cómo deberá alcanzarlos.

El segundo capítulo presenta aspectos importantes sobre la calidad y el servicio, resaltando la importancia que tiene el brindar productos y servicios de calidad al cliente; resume los trabajos realizados en el campo de la calidad así como en el servicio y presenta las ventajas de administrar la calidad en el servicio como una alternativa viable de negocio.

El tercer capítulo hace referencia a la reingeniería de procesos como herramienta útil para obtener eficiencia en las operaciones y administración para el cambio a través de innovaciones radicales en los procesos que realiza la empresa. Se señalan como punto base, la necesidad de eliminar actividades que no aportan valor al proceso así como el aprovechamiento de la tecnología en diversos campos de la actividad empresarial. También se presenta de forma resumida la metodología que lleva a cabo la reingeniería como un proceso para obtener mejoras radicales.

El cuarto capítulo proporciona el marco de referencia en el que se basa el caso práctico de esta investigación, el cual corresponde al sector de autoservicios. Presenta sus orígenes, su evolución y cómo ha sido su desarrollo en México. Como se podrá apreciar en este capítulo, en los últimos años, el sector de autoservicios ha tenido un gran auge debido a que es un sistema de ventas que proporciona a los consumidores comodidad y variedad de productos en un mismo lugar al realizar sus compras. Así mismo, la competencia en dicho sector también ha aumentado, por un lado debido a que cada día son más los formatos de tiendas que se desarrollan, llámense clubes de precio, megamercados, hipermercados, etc. y por las numerosas empresas que participan activamente; y por otro, una crisis económica que obliga a los empresarios que están al frente de estos negocios a desarrollar estrategias e innovaciones para atraer al cliente.

El caso práctico, que se presenta como parte final de este trabajo, reúne todo lo mencionado en los capítulos anteriores a fin de formular una estrategia para una tienda de autoservicios basándose principalmente en una identificación del cliente y de los atributos que éste busca al acudir a una tienda de autoservicio.

Se estudiará la problemática que presenta en la actualidad reflejada por una deficiencia en la prestación de servicio, se analizarán los procesos estratégicos que afectan principalmente al servicio y se harán recomendaciones para la implementación que requerirá el cambio debido a la adopción de una estrategia competitiva con base en la calidad en el servicio.

CAPITULO 1

PLANEACION ESTRATEGICA

1.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Toda empresa que compite en un sector posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo ser desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.

La esencia de la formulación de la estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en cual compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para cada empresa.

Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. La situación de competencia de un sector industrial depende de 5 fuerzas básicas:

- Ingreso
- Amenaza de sustitución
- Competidores potenciales
- Poder negociador de los proveedores
- Rivalidad entre competidores

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. "El objeto de la estrategia competitiva para una unidad de empresa, es defenderse contra fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor" ⁽¹⁾

El conocimiento de las fuentes de presión competitiva marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial promete tener la máxima importancia sea como oportunidades o amenazas.

La definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La figura 1-1 muestra el contexto en el cual se formula la estrategia competitiva

La importancia que hoy se da a la planeación estratégica en las empresas refleja el hecho de que existen beneficios significativos por obtener mediante un proceso explícito de formulación de una estrategia, para por lo menos, asegurar que las acciones que lleven a cabo los diferentes departamentos estén coordinadas y dirigidas hacia un grupo de objetivos comunes. A lo largo de este capítulo se mostrará la importancia de una planeación formal estratégica en una empresa, sus ventajas y limitaciones, así como un proceso para la formulación de la estrategia competitiva que regirá a la empresa.

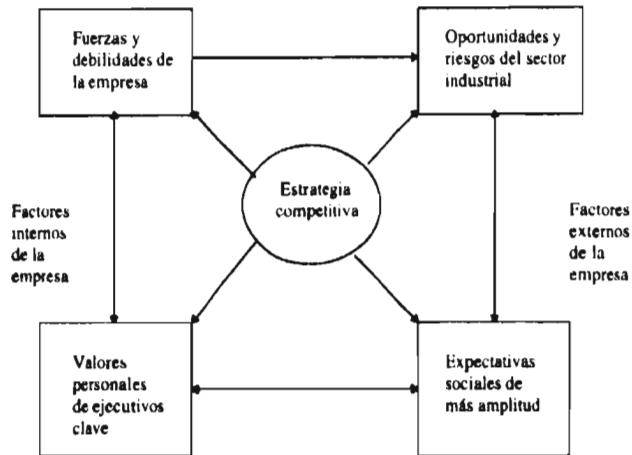


Fig. 1.1 Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva

Las empresas de hoy en día tienen que ser eficientes y principalmente eficaces para sobrevivir y poder satisfacer las necesidades de la sociedad, de tal modo que provean los beneficios que ésta demanda.

Para efectos de la presente investigación se define como eficiencia y eficacia de la siguiente manera:

EFICACIA: "Consecución de objetivos, logro de los efectos deseados" ⁽²⁾

EFICIENCIA: "Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; es el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas" ⁽³⁾

Partiendo de esta comprensión las empresas tienen que enfrentar dos tipos de cambios: los que afectan las relaciones entre la empresa y el medio ambiente, y los que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Los cambios del medio ambiente o cambios estratégicos por lo general afectan la eficacia de la organización en mayor grado que los cambios internos, quienes usualmente tienen mayor influencia en la eficiencia.

En la mayoría de las empresas, los ejecutivos dedican la mayor parte de su tiempo en hacer que las operaciones diarias sean lo más eficientes posibles y así maximizar los recursos. Sin embargo, suele ocurrir que descuidan su relación con el medio ambiente y por consecuencia su eficacia, sin darse cuenta que a la larga la organización depende mucho más para sobrevivir y tener permanencia en el mercado del grado en que logre su eficacia.

De aquí la importancia de que los ejecutivos estén suficientemente preparados para afrontar y anticiparse al cambio que día a día viven las empresas.

Un aspecto crítico de dirigir una empresa en la actualidad, tiene que ver con relacionar los recursos (fuerzas y debilidades) de la organización con las oportunidades y amenazas creados por los cambios ambientales.

El concepto de estrategia es uno de los instrumentos de mayor importancia para la alta gerencia, que utiliza para hacer frente a cambios internos como externos.

La estrategia se define como un plan de acción a seguir para lograr algo. Ha sido usada a través de la historia en muchos aspectos, primero con significado militar y luego aplicada a los negocios; tal ha sido su importancia en este último rubro que se ha desarrollado un cuerpo de conocimientos hasta llegar a constituir un modelo de pensamiento y acción empresarial.

1.2. DEFINICIONES Y CONCEPTOS GENERALES

Peter Druker fue el primero en tratar la estrategia ; para él era la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es su negocio? y ¿Cuál debería ser?

El autor Franklin H. Sweet propone el siguiente concepto referente a lo que es planeación estratégica: "Es el proceso que permite determinar los propósitos principales de una organización y los criterios que definen la adquisición y uso de recursos para el logro de esos propósitos" ⁽⁴⁾

James W. Taylor establece que "La planeación estratégica es un método para dirigir el cambio"⁽⁵⁾

George A. Steiner, describe a la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista.

PRIMERO:

"La planeación se relaciona con el futuro de las decisiones actuales" ⁽⁶⁾

SEGUNDO:

"La planeación estratégica es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos organizacionales, definición de estrategias y políticas para lograr dichos objetivos y el desarrollo detallado de planes para asegurar que la estrategias sean implantadas así como se logran los fines buscados"⁽⁷⁾

TERCERO:

"La planeación estratégica es una actitud mental, un modo de vida. La planeación necesita dedicación para actuar sobre las bases de la contemplación del futuro, la determinación de planear continua y sistemáticamente como una parte integral de la administración" ⁽⁸⁾

CUARTO:

"En cuanto a la estructura , un sistema formal de planeación estratégica incluye dos tipos de planes principales: planes estratégicos y planes tácticos" ⁽⁹⁾

Otro autor, Richard e. Vancil define a la planeación estratégica como: "El proceso de decidir respecto a los objetivos de una organización, los cambios de dichos objetivos, los recursos utilizados para lograr tales objetivos y las políticas que van a gobernar las adquisiciones, uso y disposición de esos recursos" ⁽¹⁰⁾

Los autores Hofer y Schendel definen la estrategia de la siguiente manera: "La estrategia es el enlace entre los recursos de la organización y sus habilidades o fuerzas con las oportunidades y las amenazas ambientales que confronta y los propósitos que quiere lograr" ⁽¹¹⁾

Kenneth Andrews combina ideas de Druker y Alfred Chandler definiendo a la estrategia como: "...el patrón de objetivos, propósitos o metas políticas y planes esenciales para alcanzar estas metas, hechos de tal manera que sirvan para definir cuál es el negocio y de que tipo de compañía se trata o tratará" ⁽¹²⁾

Por último citaremos a Glueck William que define a la planeación estratégica como "...el conjunto de acciones y decisiones que guían y ayudan a desarrollar una efectiva estrategia. Estrategia es un plan unificado, comprensible e integrado, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados" ⁽¹³⁾

Sin disminuir la importancia a las definiciones anteriormente citadas, consideramos que el siguiente concepto de planeación estratégica engloba a todas ellas:

Planeación estratégica es el proceso a través del cual los directivos de las empresas se auxilian para dirigir y controlar el destino de la organizaciones por medio de cursos de acción (estrategias), que cubrirán la brecha existente entre lo que es la empresa y lo que quisiera llegar a ser.

La planeación estratégica involucra la definición de metas y objetivos de la empresa, la adopción de políticas y cursos de acción en la asignación de los recursos tanto humanos como materiales, técnicos y financieros y su interacción con el medio ambiente, para el logro de los objetivos definidos. En pocas palabras, la estrategia de cualquier organización debe indicar a donde se quiere ir cómo se intente lograrlo.

Por medio de la planeación estratégica los empresarios pueden cuestionarse así como responder una serie de preguntas referentes a su organización, que de otra manera no podrían hacer, pues mucho tiempo de dirección lo dedican a enfocar los esfuerzos internos para hacer que las operaciones diarias sean lo más eficientes posibles

Estas preguntas son:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué queremos ser?
- ¿En dónde estamos?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Hasta dónde queremos llegar?

Muchos son los autores que han tratado de diferenciar los tipos de planeación que pueden realizarse en una empresa, sin embargo, la mayor parte de los criterios coinciden en los siguientes aspectos:

1.3 DIFERENCIAS ENTRE PLANEACION ESTRATEGICA y PLANEACION TACTICA

PLANEACION ESTRATEGICA

- Es a largo plazo
- Es global y afecta todas las actividades de una organización
- Trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles

- Se refiere tanto a la formulación de los objetivos como la selección de los medios para alcanzarlos

PLANEACION TACTICA

- Abarca periodos breves y es a corto plazo

Examina algunos detalles requeridos para implementar una estrategia particular, en un periodo específico, es decir, tiene una perspectiva más estrecha que la planeación estratégica

La planeación táctica es parte de la planeación estratégica. Ambos tipos de planeación son necesarios pues se complementan.

1.4. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica posee una serie de características que la diferencian de otros procesos que se llevan a cabo en las organizaciones, las cuales se enumeran a continuación:

1. La sustancia de la planeación estratégica es la empresa vista como un todo dentro de un sistema
2. En los planes estratégicos se definen tanto los fines como los medios que se utilizarán para alcanzarlos
3. Se dirige desde los niveles más altos de la organización
4. Se realiza bajo los factores de incertidumbre y riesgo
5. Permite a la dirección tomar decisiones hoy que afectarán a la compañía del futuro
6. Es un proceso dinámico que tiene que ajustarse a los cambios internos de la empresa y externos del medio ambiente

7. Es el mejor eslabón entre las metas y objetivos que la empresa quiere alcanzar y las políticas de las diversas áreas funcionales y los planes operativos usados para guiar las operaciones diarias
8. Implica un alto grado de creatividad en el personal encargado de desarrollarla
9. Requiere de información integral de la empresa y del medio ambiente que la rodea, tanto presente como futura
10. El personal responsable de llevar a cabo esta actividad tiene un perfil de conocimientos bastante diversificado
11. Constituye la pauta bajo la cual habrá de realizarse la planeación formal de la empresa
12. Se enfoca a las áreas de mayor relevancia de una organización y al desarrollo de los planes a corto y largo plazo
13. En los planes estratégicos se especifica:
 - a) El alcance de la estrategia, es decir, hasta qué punto la organización proyecta interactuar con su ambiente
 - b) El nivel de recursos, conocimientos y habilidades requeridos para alcanzar los objetivos
 - c) Las ventajas competitivas que desarrolla la organización frente a sus competidores a través del patrón de asignación de recursos de la empresa y /o las decisiones tomadas en cuanto a su alcance
 - d) Los efectos conjuntos que se buscan con la asignación de los recursos de la empresa y/o las decisiones tomadas en cuanto a su alcance (sinergia)

El proceso de planeación estratégica puede llevarse a cabo tanto a nivel corporativo, de unidades estratégicas de negocios y a nivel administrativo

1.5 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Realizar una adecuada planeación estratégica proporciona a las empresas varias ventajas:

1. Guía e integra las diversas actividades administrativas y operativas de la organización.

Debido al crecimiento y complejidad de las empresas suele ocurrir que sin la integración que proporciona la estrategia, los objetivos de las unidades básicas de negocios empiezan a ganar lugar y tomar precedencia sobre los objetivos generales de la organización, lo que ocasiona que se haga un mal uso de los recursos y por consecuencia se pone en peligro la efectividad de la empresa

2. Motiva al personal con su participación

Está comprobado por varias teorías acerca de la motivación del personal, que la gente trabaja mejor y por lo tanto es más productiva cuando conocen qué se espera de ellos, cuál es la importancia de su trabajo y cómo contribuye a la realización de los objetivos y al progreso de la organización

3. Construye útiles canales de comunicación

4. Ayuda al desarrollo y entrenamiento de futuros gerentes generales

5. Ayuda a la gerencia a pensar más allá de sus actuales horizontes

Por medio de la planeación estratégica los directivos pueden simular el futuro y así detectar las futuras oportunidades y amenazas que se le presentarán a la empresa, permitiéndoles tomar mejores decisiones presentes que afectarán a la empresa del mañana.

6. Ayuda en la formulación de las metas y objetivos de la organización

A través de la planeación estratégica se evalúa si los objetivos establecidos por medio de otros procedimientos pueden alcanzarse dados los recursos de la organización y la naturaleza de los cambios que ocurren en el medio ambiente y si no lo son, cuáles son los otros objetivos que se podrían lograr

7. Permite evaluar al mediana y alta gerencia**8. Ayuda a una mejor distribución de los recursos estratégicos**

El implantar este tipo de técnica en una empresa además de las ventajas que proporciona, conlleva una serie de limitaciones para su aplicación:

1. Requiere personal altamente calificado

2. Alto costo, pues implantar una planeación estratégica formal implica el establecimiento de un área formada por personal con alto grado de conocimientos, el cual debe ser bien remunerado

3. Renuencia del personal

Como se mencionó anteriormente, por medio de la planeación estratégica se evalúa al personal, y esto resulta sumamente incómodo y molesto para este. Por otra parte, está comprobado que el elemento humano le da preferencia al presente sobre el futuro, pues el presente es real y el futuro incierto, además de que significa cambios y ajustes a situaciones nuevas

4. Dificil de implementar

En muchas ocasiones al llevar a cabo la planeación estratégica, sólo se queda en eso - pura planeación- y no se lleva a la práctica. De aquí que exista un adecuado control en el desarrollo del proceso de planeación estratégica.

1.6. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

En función del tipo de empresa de que se trate se debe diseñar el tipo de modelo conceptual del proceso de planeación estratégica que se ajuste sus necesidades. Existen varios autores que dan su punto de vista respecto al proceso de planeación estratégica, desarrollando así varios criterios para su implantación, los cuales abarcan desde modelos complejos según la estructura de la organización y grado de formalidad en los sistemas de planeación hasta la consideración en el estilo de dirección que se adopte en cada empresa.

A continuación se presenta un modelo de planeación estratégica a fin de mostrar y explicar la naturaleza y secuencia de cada uno de los pasos que integran dicho proceso.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROPOSITO BASICO (O MISION) DE LA EMPRESA

La misión o el propósito identifica la función o tarea básica de una empresa. Mucho se ha hablado acerca de cual es el propósito primordial de la empresa; algunas personas erróneamente siguen pensando que el único objetivo de la empresa es generar utilidades. Si bien es importante no es el único, pues como afirma el Dr. Carlos Llano "la empresa tiene un propósito básico complejo, el cual presenta diversos aspectos que lo configuran y que deben darse simultáneamente.

Los aspectos que constituyen la misión de la empresa son:

1. Proporcionar un servicio a la comunidad social
2. Generar un valor económico agregado suficiente
3. Generar una compensación "humana" suficiente
4. Lograr una capacidad de continuidad

Todo mediante la producción de un bien o la prestación de un servicio⁽¹⁴⁾

Por lo tanto como punto de partida se encuentra el planteamiento de la misión de la empresa, el cual al diseñarse debe considerar varios intereses entre los que se involucran los respectivos a inversionistas, clientes, proveedores, autoridades, empleados, etc.; estos objetivos tendrán que estar equilibrados entre sí.

Además de estos objetivos se deben considerar los factores de tipo socio-económico como: tasas de interés bancarias, índices de inflación, índices de desempleo, el producto nacional bruto y factores de tipo político.

Los objetivos que se originan de las expectativas de los distintos públicos de la empresa se cristalizan en la dirección, pues ésta es la encargada de establecer la **FILOSOFIA DE LA EMPRESA**.

El Dr. Carlos Llano señala como una de las funciones de la dirección la de lograr una síntesis en los elementos estructurales de la empresa aparentemente conflictivos.

Considera que los dichos elementos son: la inversión, la dirección y la operación.

Son elementos estructurales porque es definitivo para cada uno de ellos su relación hacia los otros, de tal manera que, desapareciendo uno desaparecerán los demás, y por ende no existe la empresa.

La dirección de la empresa debe lograr que los elementos de la empresa (inversionista, directivos y empleados) tiendan a objetivos comunes.

“Esto no significa que habrán de anularse los intereses de los propietarios de la inversión, los de los directivos y los de los operadores; no significa tampoco que deban conciliarse en términos de negociación; significa que estos intereses deben sumirse en los objetivos integrales de la empresa, de modo que al lograrlos, todos sus componentes satisfagan sus particulares intereses, que han de seguir subsistiendo dinámicamente en el seno de la empresa”⁽¹⁵⁾

2. SITUACION DE LA EMPRESA (análisis de los recursos)

Cada empresa, debe identificar los elementos más significativos que contribuyen en mayor grado en su crecimiento, prosperidad y bienestar. Como base para evaluar la operación actual de la organización , se debe recolectar información del pasado; pues no darán un perfil de lo que ha sido la empresa por lo que sólo deben analizarse aquellos datos que tengan más peso para tal efecto.

A continuación se mencionan algunos puntos para visualizar el desarrollo pasado de la organización:

- Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultados, Estado de origen y aplicación de recursos) de cuando menos tres años atrás
- Flujos de efectivo
- Participación en el mercado
- Artículos sustitutos
- Precios
- Efectividad de la publicidad
- Capacidad de distribución
- Definición del cliente
- Capacidad de la planta
- Ubicación de la planta
- Costos
- Rotación de personal
- Ambiente de trabajo

Una vez que hemos reunido los datos pasados, el siguiente paso consiste en evaluar la situación presente de la empresa a través de los recursos, con el fin de evaluar su capacidad para tomar ventaja de las oportunidades y evitar las amenazas que enfrenta en el medio ambiente. Para realizar un análisis completo de los recursos se deben llevar a cabo la comparación de fuerzas y debilidades de la empresa con las de la competencia a fin de identificar las áreas en las que sus recursos son superiores y así construir la estrategia económica de la empresa que creará significativas ventajas competitivas en el mercado.

Es interesante notar que muchas empresas, durante períodos de alta incertidumbre procuran ampliar sus recursos y fortalecer sus debilidades para estar protegidos sin importar el rumbo que tome lo incierto. En la práctica el análisis de los recursos es dinámico e interactivo.

3. SITUACION DE LA INDUSTRIA (competencia)

La industria es un factor muy importante a analizar por la empresa, pues de ella se generan una serie de oportunidades y amenazas que la empresa tiene que conocer para lograr el éxito deseado.

Entre otras, las principales características de una industria son:

a) Grado de competencia

Es esencial que una empresa conozca muy bien a la competencia, el grado de conocimiento que tenga de ésta dependerá en gran parte en los resultados positivos que obtenga en el mercado, pues podrá identificar oportunidades y desarrollar mercados en los que puede superar a sus competidores. El nivel total de rentabilidad de una industria está influido significativamente por la naturaleza y el grado de competencia que existe entre las empresas que compiten en una misma industria.

b) Concentración de venta y tamaño relativo de la competencia

Influye más el tamaño relativo de los competidores en el grado de competencia que la concentración misma de venta.

Se debe clasificar la competencia de acuerdo a su tamaño y así poder detectar más fácilmente la posición competitiva de cada una de ellas.

Cuando las empresas que compiten en una misma industria tienen una participación más o menos pareja, la competencia es mayor, por consiguiente la rentabilidad es menor que cuando existe una gran diferencia entre los competidores.

c) Tamaño y crecimiento de la industria

Este punto va muy ligado con el grado de competencia pues para conocer el grado de competencia tenemos que conocer antes el tamaño de la industria. Así mismo, es vital saber cuál es el crecimiento de la industria ya que muchas de las decisiones estratégicas se basan en este punto; por ejemplo si el crecimiento de la industria es bajo implica que el grado de crecimiento de mercado también lo es y por consiguiente una de las alternativas sería que bajar la inversión

d) Barreras de entrada

Son los problemas a los que se enfrenta la empresa para entrar en una determinada industria. Se mencionarán algunas de ellas:

- Patentes
- Acceso a materias primas más baratas
- Limitado acceso a canales de distribución
- Impuestos especiales
- Control de precios

e) Barreras de salida

Tal es el caso para empresas que desean cambiar de giro u tienen que liquidarla

f) Cambios tecnológicos

Los cambios tecnológicos ejercen una gran influencia en al efectividad de las estrategias competitivas en determinadas industrias. Estar a la vanguardia en éstos cambios definitivamente permite a la empresa un mejor desarrollo de fuerzas y oportunidades.

g) Diferenciación del producto

La diferenciación del producto consiste en hacer que un producto sea único y diferente de los demás, tratando de crear nichos en el mercado, de ésta manera se protege contra la competencia directa.

El objetivo de la diferenciación es crear preferencias y lealtad entre los consumidores, reduciendo así su sensibilidad a los diferentes precios de la variedad de productos y marcas que existen en el mercado.

h) Valor agregado

Se refiere a proporcionar un valor extra en los productos o servicios que el consumidor adquiere, este valor es percibido por el cliente en función de lo que él considera "bueno" en relación con la calidad, el precio y el servicio que reciba. Para obtener esto hay que enfocarse hacia los procesos que viene realizando la empresa e identificar aquellos que son innecesarios y que sólo causan transtornos. El valor agregado permite también diferenciarse de la competencia.

4 SITUACIÓN DEL MERCADO

La principal fuente de las oportunidades y amenazas que se le presentan a la empresa, y que deben ser examinadas para la formulación de estrategias, es el mercado en que se compete.

Peter Druker respecto a este punto afirmó que "Los clientes definen el negocio. Un negocio no es definido por el nombre de la compañía, status, etc., el negocio es definido por las necesidades de los clientes cuando compran un artículo o servicio"⁽¹⁶⁾

Así mismo aseguró que el propósito primordial de la empresa no es producir un producto u obtener utilidades, sino satisfacer las necesidades de los clientes.

Siguiendo el pensamiento del autor, como se dijo anteriormente el camino primario que produce oportunidades y amenazas es el mercado a través de los cambios de sus características básicas tales como:

- Etapas de evolución
- Tamaño de mercado
- Tasa de crecimiento
- Segmentación
- Necesidades y gustos del consumidor
- Canales de distribución
- Estacionalidad de la demanda

5 SITUACION DEL MEDIO AMBIENTE

El propósito del análisis del medio ambiente es identificar la forma en que los cambios del medio ambiente pueden influir tanto en las oportunidades como en las amenazas obtenidas por la empresa, ya sea por cambios en el mercado, en la industria, en los proveedores o en el medio competitivo.

El ambiente externo está constituido por fuerzas de cambio que no están bajo control pero que pueden causar un fuerte impacto en la organización, de tal manera que todas las operaciones internas tienen que estar dirigidas con respecto a estas fuerzas externas.

Las fuerzas externas del medio ambiente más importantes son las siguientes:

1. Factores económicos
2. Factores demográficos
3. Factores socio-culturales

4. Factores político-legales
5. Factores tecnológicos
6. Factores físicos y naturales

Los constantes cambios en el medio ambiente son probablemente la más importante determinante para el éxito o fracaso en un sistema de libre empresa.

La dirección estratégica debe incorporar el medio ambiente a las decisiones que son hechas con respecto a los planes estratégicos.

6. PROYECCIÓN DE LA EMPRESA

Para realizar una proyección certera del futuro de la empresa es necesario crear escenarios futuros, esto es pronosticar el comportamiento de los diferentes factores externos que más influirán en la marcha de la empresa en un determinado horizonte de Planeación., el cual puede estimarse de uno a tres años. Se puede proyectar el futuro en base a referencias históricas.

7. DEFINICION DE OBJETIVOS

Una vez que hemos analizado los datos pasados, presentes y futuros de la empresa, del mercado, de la industria y del medio ambiente; el siguiente paso es establecer los propósitos, metas y objetivos sobre los cuales se dirigirá o se enfocará la estrategia de la organización.

George Steiner establece que "Los propósitos son la filosofía de la empresa, incluyen, además de fines económicos y sociales, principios éticos y morales que deben gobernar las acciones personales de los empleados de una organización para que se logren"⁽¹⁷⁾

"las metas son los fines últimos de las organizaciones y pueden comprenderse como un conjunto de exigencias que deben cubrir las organizaciones"⁽¹⁸⁾

Con respecto a los objetivos existen los siguientes conceptos:

“ los objetivos son los estados que se pretenden alcanzar definidos por el conjunto de valores de los directivos y los de la colectividad, lo cual determina o afecta el carácter de las organizaciones, condicionando sus estructuras y actividades”⁽¹⁸⁾

Los objetivos “son los blancos a mediano plazo que son necesarios pero no suficientes para alcanzar a satisfacer las metas”⁽¹⁹⁾

Los objetivos juegan un papel muy importante en la empresa, pues son la guías de acción sobre lo que se quiere obtener, y permiten medir su cumplimiento. En su formulación no deben participar directivos exclusivamente sino, en la medida que sea posible contribuyan sus subordinados tratando de mantener un diálogo continuo.

Al formular los objetivos debemos verificar que:

1. Sean jerárquicos, estableciendo prioridades de acción.
2. Sean específicos, suficientemente claros para toda la organización.
3. Sean medibles, que su resultado sea cuantificable
4. Sean accesibles pero a la vez signifiquen un reto
5. Se realicen en un período de tiempo

8. DESARROLLO Y ANALISIS DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS

Es importante subrayar que el objetivo del proceso de planeación estratégica e desarrollar estrategias a través de las cuales se puedan alcanzar los objetivos de la empresa.

Habiendo reunido la información suficiente de la empresa y del medio ambiente y que se ha determinado cuáles son sus fuerzas y debilidades, así como sus amenazas y oportunidades se podrá definir una serie de estrategias que nos permitirán alcanzar los objetivos planteados.

Las estrategias involucran a todas las áreas funcionales de la empresa y al elaborarlas no se debe perder de vista que la empresa funciona como un sistema.

Existen diferentes tipos de estrategias, entre las cuales tenemos: estrategias para incrementar la participación del mercado, estrategias de crecimiento o expansión, de competitividad, de concentración de mercado y reducción de activos, etc.

Michael E. Porter identifica tres tipos de estrategias genéricas a partir de las cuales la empresa puede desarrollar su propia estrategia competitiva:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

El **liderazgo en costos** requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de costos en áreas tales como fuerza de ventas, servicio, publicidad, etc. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Los factores que conducen a una posición de bajo costo ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economía de escala y disminuye la probabilidad de productos sustitutos. Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir de una elevada participación en el mercado, lo que en un principio significa una fuerte inversión de capital en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales.

La segunda estrategia genérica consiste en la **diferenciación** del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para

diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en servicio al cliente, cadena de distribuidores etc.

La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante, con lo que se logran barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes elevados para tratar con el poder del proveedor y mitiga el poder del comprador, ya que éste carece de alternativas comparables. Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una mayor participación en el mercado, requiere de una percepción de exclusividad.

Enfoque o alta segmentación consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la líneas de producto o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a un estrecho objetivo con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. La empresa que logra una alta segmentación está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación o ambas.

Las estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas. Pueden requerir diferentes estilos de liderazgo y pueden traducirse en diferentes culturas empresariales. El éxito de su implantación depende de los recursos y habilidades de los ejecutivos que las ponen en marcha.

9. SELECCION DE LA ESTRATEGIA

Una vez que han sido identificadas las diferentes opciones, se debe hacer una valoración de cada una de ellas y así poder implementar la más adecuada. Aquí es conveniente revisar las proyecciones que se hicieron acerca de la empresa para verificar que las estrategias sean realistas

y de acuerdo a los objetivos. Cabe señalar que una estrategia puede no ser suficiente, pueden seleccionarse varias, lo importante es que al final se cumpla con el objetivo.

10. PLANES DE CONTINGENCIA

Después de que la estrategia ha sido seleccionada para su implementación, se debe desarrollar un plan estratégico de contingencia, en el caso de que los supuestos básicos (eventos más probables) sobre los cuales se construyó la estrategia cambien; o bien, en caso de que la estrategia adoptada no esté produciendo los resultados esperados

11. PLANEACION TACTICA

Como se mencionó anteriormente, la planeación táctica forma parte de la planeación estratégica, ya que muestra cómo un adecuado uso de los recursos, se lograrán alcanzar la estrategias elegidas para su implementación.

En ésta parte del proceso de planeación estratégica se van a determinar: tácticas, planes operacionales y presupuestos.

Para el entendimiento de lo anterior se define como :

TACTICA las acciones encaminadas a poner en marcha las metas de cada una de las áreas funcionales

Los **PLANES OPERACIONALES** guían la operaciones cotidianas de la empresa, éstos planes más tarde se traducen en pronósticos y presupuestos. Los pronósticos se traducen en estimaciones de lo que es posible que acontezca en el futuro. Pueden tomar como base el comportamiento histórico de ventas de algún producto o bien la situación de los mercados

financieros y medidas gubernamentales. Los pronósticos dan una base para la elaboración de los planes.

Los **PRESUPUESTOS** son la expresión monetaria de un plan de acción, generalmente cubren un año y se corrigen o controlan frecuentemente por periodos menores al año.

El presupuesto obliga a la compañía a preparar por adelantado una recopilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, desembolsos de capital, o la utilización de horas-hombre o de horas máquina. El presupuesto es necesario para el control de los planes.

La técnica para la formulación de los distintos presupuestos, así como un tratamiento a fondo de cualquiera de sus aspectos saldría de los límites impuestos al contenido de este trabajo. Se procede únicamente a mencionar algunos de los tipos de presupuestos que suelen emplearse en la empresa:

- presupuesto de ingresos
- presupuesto de egresos
- presupuesto de efectivo
- presupuesto de inventarios
- Estados financieros presupuestados

13. CONTROL

Por último, el proceso debe llevar a cabo la evaluación de la ejecución de los planes y el establecimiento de medidas correctivas cuando exista una discrepancia entre las acciones y los planes establecidos. El control estratégico implica la verificación sistemática en puntos clave, así como la modificación de la estrategia de la organización con base en esta evaluación; también proporciona oportunidades para el aprendizaje, lo cual a su vez es la base para medir el desempeño de la organización y estar al tanto de los cambios en el medio ambiente.

Varios autores recomiendan que para llevar un sistema de control efectivo se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que sea flexible
- Económico
- Entendible y práctico
- Que asegure medidas correctivas
- Que se reporten las medidas correctivas lo más pronto posible.

Un punto importante a subrayar es que el ser humano por lo general se resiste a todo tipo de control que se ejerza sobre él, por lo que en la empresa es importante que la gente se sienta participe en el logro de los objetivos y que tenga conocimiento de la medida en que coopera en la empresa al realizar su trabajo, de ésta manera aprobará más fácilmente los sistemas de control.

BIBLIOGRAFIA CAPITULO 1

- (1) MICHAEL E. PORTER.-*Estrategia competitiva*.-C.E.C.S.A.-pág 19
- (2) KOONTZ ODONELL.- *Fundamentos de Administración*.- Mc. Graw Hill. Glosario
- (3) KOONTZ ODONELL.- *Fundamentos de Administración*.- Mc. Graw Hill. Glosario
- (4) SWEET H. FRANKLIN.- *Strategic Planning* .- Estudio de la Universidad de Texas 1994.- pág. 3
- (5) TAYLOR JAMES W.- *Planeación estratégica para la empresa de éxito*.- pág. 12
- (6), (7), (8), (9) GEORGE STEINER.- *Strategic Planning* .-Mac Millan.- Págs 13-14
- (10) VANCIL RICHARD.-*Strategic Planning Systems*.- Prentice Hall.- pág. 4
- (11) HOFER CHARLES, SHENDEL DAN.-*Strategy Formulation Analytical Concepts*.- West Publishing Cia, USA.- pág. 12
- (12) ANDREWS KENNETH.- *The Concept of Corporate Strategic*.- Dow Jones-Irwin.- pág 28
- (13) GLUECK WILLIAM F.-*Strategic Formation and Management Action*.-Mac Graw Hill.- Pág 3
- (14) LLANO C. CARLOS.-*Análisis de la Acción Directiva*.-Limusa.-pág 49
- (15) Idem.-pag 53
- (16) PETER DRUCKER.-*Management: Tasks, Responsibilities practices*.-Harper.- pág 75
- (17) STEINER GEORGE.-*Strategic Planning*.-Macmilland.-pág 29
- (18) GRAHAM Y MURDICK.-*La organización del proceso*.-pág 70
- (19) HOFER CHARLES, SHENDEL DAN.- *Strategy Formulation Analytical Concepts*.- West Publishing Cia, USA.- pág. 20

CAPITULO 2

CALIDAD Y SERVICIO

La actividad de la empresa como parte de la sociedad en la cual se encuentra inmersa, lleva consigo el compromiso de contribuir al bien común a través del desarrollo y oferta de productos o servicios, así como la generación de fuentes de trabajo y la generación de utilidades; ésta creación se concreta en la satisfacción de un sinnúmero de apetencias del mercado por lo que es preciso lograr la satisfacción plena de los consumidores. Para la consecución de esto ya no basta proporcionar productos de calidad que satisfagan esas necesidades, hay que llevar esta exigencia hasta las últimas consecuencias, orientando la actividad de la empresa totalmente hacia el cliente. Esto implica no sólo averiguar día a día qué es lo que el cliente busca, sino servirlo tal y como el cliente quiere ser servido.

Comprender que el cliente percibe todo lo que rodea al producto desde que entra en contacto en el lugar en donde lo piensa adquirir, hasta cómo es atendido por el personal, es encaminarse no sólo hacia procesos de calidad en los productos sino también hacia la calidad en el servicio de manera que el cliente quede satisfecho en todos los aspectos de la empresa.

2.1 CALIDAD

2.1.1 CONCEPTOS GENERALES

El tema de la calidad total se ha difundido a partir del éxito económico japonés obtenido como resultado de la aplicación de técnicas de control estadístico de la calidad, mejor conocido como círculos de control de calidad.

Los círculos de control de calidad se convirtieron pronto en instrumentos que permitieron la participación de los trabajadores en el proceso de control de la calidad de los productos, se convirtieron también en un medio para presentar propuestas relacionadas con el incremento de la productividad, para el mejoramiento de las medidas de seguridad y para solucionar dificultades relacionadas con su trabajo.

Los beneficios de la aplicación de esta técnica fueron palpables: se elevó la moral de los trabajadores, fomentó la lealtad hacia la empresa y creó un sentido de trabajo en equipo entre los empleados que formaban parte de ellos, incrementó la productividad de la organización y la calidad del producto; redujo los accidentes, las quejas, las riñas lo que se tradujo en ahorros para la empresa.

Por lo anterior, éste concepto fue aceptado rápidamente y adaptado por empresas norteamericanas, quienes obtuvieron resultados sobresalientes en sus respectivas industrias, mejorando claramente la calidad tanto de sus productos como de sus costos. Podría decirse que la meta de la industria competitiva se resume en proporcionar un producto en el cual su calidad haya sido diseñada, producida y conservada, a un costo económico y que satisfaga por entero al consumidor.

Aunque el campo de aplicación de la calidad hoy en día es muy amplio (no se limita a calidad en los productos sino en procesos y servicios), hay que reconocer que la calidad se ha convertido en el factor principal en el desarrollo e implementación exitosa de los programas administrativos e ingenieriles para la realización de las metas de los negocios.

En realidad esto es ya historia conocida, hoy en día podemos encontrar en Estados Unidos corporaciones dedicadas exclusivamente a realizar investigaciones sobre la calidad y al otorgamiento de premios a aquellas empresas merecedoras de tales que han cumplido con los criterios de calidad en todos los aspectos de la empresa y que más adelante se comentarán.

Antes de continuar con el tema de la calidad, debemos definir propiamente dicho, el concepto de calidad.

Calidad se deriva de la palabra latina *Qualitas*, atis, que indica cualidad, manera de ser y que a su vez se deriva del adjetivo también latino *qualis*, e, que significa cuál, de qué clase.

En el diccionario enciclopédico VOX Tomo I se encuentra definida la calidad como "Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa"

Armand V. Feigenbaum en su libro *Control total de la calidad* la define como: "La resultante total de las Características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente" ⁽¹⁾

Otro autor define que "calidad es cumplir con los requerimientos de los clientes"⁽²⁾

Joan Ginebra y Rafael Arana opinan que "La calidad sólo la define el cliente. Y éste no sabe expresarla, más que parcialmente en términos de requisitos traducibles a especificaciones..."⁽³⁾

"La calidad recoge también lo intangible, lo inexpresable"⁽⁴⁾

"Calidad es satisfacer al cliente"⁽⁵⁾, la satisfacción se crea cuando la percepción supera las expectativas; el saldo positivo entre lo que el comprador percibe y lo que espera es la esencia del acto de servicio, por lo tanto la calidad se denota por la acumulación de actos de servicio satisfactorios.

"Y finalmente en el mercado internacional actual, la palabra calidad también adjetiva técnicamente los procesos que genera la implementación de los modelos administrativos para la calidad como son: la mejora continua y el proceso administrativo para la calidad"⁽⁶⁾

Respecto al control de la calidad se debe entender que "no se controla, se hace y está en todos lados (diseño, insumos, procesos...)"⁽⁷⁾

Como podemos observar, las anteriores definiciones plantean el concepto de calidad de manera distinta sin embargo reúnen aspectos comunes como el de su enfoque hacia al cliente, al conjunto de requerimientos, características o especificaciones tangibles o intangibles que satisfacen una necesidad.

En la presente investigación la calidad se entenderá en un concepto más amplio, abarcando todos los aspectos de la empresa y no limitándose solamente al producto, sino calidad en todas partes, es decir, en los insumos, en el análisis de procesos para incrementar su contribución en la calidad percibida, en el personal que integra la organización, en el servicio en sí mismo. Y es precisamente en este último en que fijaremos la atención, pues será a través del servicio como valor agregado percibido por el cliente, que lograremos la calidad como estrategia competitiva.

Existen muchos trabajos que hablan a cerca de la calidad, pero son pocos los que toman como base al servicio como principal motor de una organización para la consecución de la calidad que exigen los clientes.

A continuación mencionaremos la evolución que ha sufrido la aplicación de una cultura de calidad en las organizaciones como materia prima para la competitividad y permanencia en el mercado.

2.1.2 ETAPAS DEL MOVIMIENTO EN PRO DE LA CALIDAD

Existen cuatro etapas por las que han atravesado las empresas norteamericanas en el proceso de mejora en la calidad. Cabe señalar que no todas las empresas que se han iniciado en el movimiento en pro de la calidad han conseguido pasar de las dos primeras etapas, incluso son muy pocas las que han logrado llegar a la última. Llegar hasta ahí marca la diferencia en el éxito conseguido por ellas, sin embargo es cuestión de comprender que el cliente es nuestra razón de ser como empresa, para que avancemos con paso seguro en un mundo cada vez más cambiante.

Primer etapa

La primer etapa es la denominada: La calidad en conformidad con los requerimientos. Las empresas se basan en los trabajos realizados por Deming y Crosby, quienes hablaban de lograr el control de los procesos de tal manera que la producción se conformara a las especificaciones. Ayudaban a las compañías a asimilar que - hacer las cosas bien desde la primera vez - desembocaría en productos de mejor calidad a costos más bajos. En consecuencia las compañías introdujeron el control estadístico de la calidad y buscaban cuanta oportunidad tenían para reducir errores, desechos y repeticiones de trabajos.

La esencia de lo que Crosby enseña está contenida en los siguientes 14 puntos:

1. Compromiso de la administración
2. El equipo de la mejoría de la calidad
3. Medición de la calidad
4. Costo de la calidad
5. Conciencia de la calidad
6. Acción correctiva
7. Planeación de cero defectos
8. Entrenamiento de los supervisores
9. Día cero defectos
10. Fijación de metas
11. Eliminación de causas de errores
12. Reconocimiento
13. Consejo de calidad
14. Hacerlo de nuevo

Mientras que la finalidad de Crosby es eliminar el error, Deming por su parte se concentra en la reducción planeada de la variación. La productividad aumenta según disminuye la variabilidad, para lo cual es necesaria la aplicación de métodos estadísticos para controlar el proceso del trabajo.

Los catorce puntos de Deming se señalan a continuación:

1. Crear constancia de propósito para la mejoría continua de productos y servicios
2. Adoptar una nueva filosofía
3. Eliminar la necesidad de la inspección masiva como una forma de lograr la calidad
4. Terminar con la práctica de conceder negocios tan sólo sobre la base d los precios
5. Mejorar en forma constante y para siempre cada proceso de planeación, producción y servicios
6. Establecer métodos modernos de entrenamiento en el trabajo
7. Adoptar y establecer el liderazgo encaminado a ayudar a las personas a realizar un mejor trabajo
8. Estimular la comunicación efectiva para eliminar el temor en la organización
9. Eliminar las barreras entre departamentos y áreas de asesoría
10. Eliminar el uso de lemas, exhortaciones y carteles
11. Eliminar los estándares de trabajo que establezcan cuotas numéricas para los trabajadores
12. Permitir el orgullo del trabajador
13. Establecer un intenso programa de educación y fomentar la automejoría en todos
14. Definir con toda claridad el compromiso permanente de la alta dirección con una calidad y productividad siempre en mejoría

Por desgracia, la conformidad de la calidad no llevaría por sí misma a los negocios de éxito. Un producto - cero defectos - no siempre satisfará a los clientes. ¿ que pasa cuando las especificaciones no representan lo que el cliente quiere adquirir?, la respuesta a esta pregunta nos lleva a la segunda etapa definida como: La satisfacción del cliente.

Segunda etapa

En esta segunda etapa la compañía entiende que un producto con especificaciones de calidad no basta para satisfacer al cliente, por lo que las compañías se acercan al cliente para entender sus necesidades y expectativas, es decir, se da una orientación al cliente para producir sólo aquello que el cliente quiere. Sin embargo hubo compañías que a pesar de haber

proporcionado el producto que sus clientes querían, notaban que su participación en el mercado disminuía ¿qué ocurrió?, ocurrió que las investigaciones de mercado se enfocaban solamente a clientes propios y no incluían a los que compraban a la competencia.

Lo que sucede es que normalmente las encuestas no miden el desempeño del producto con relación a los productos de la competencia, por lo que si se mejora el desempeño de un producto lo más probable es que los clientes indiquen que están satisfechos, pero si nuestra competencia mejora a mayor velocidad, los clientes no tardarán en darse cuenta de ello y tarde o temprano nos abandonan.

A pesar de que tengamos un producto bueno, sino lo comparamos con el de la competencia no sabremos que tan buenos somos. Esto dió paso a la tercera etapa conocida como: La calidad percibida por el mercado en comparación con al competencia

Tercera etapa

En la tercera etapa las empresas empiezan por averiguar qué opina de sus productos el mercado entero que pretende cubrir y preguntan qué piensan las personas de sus productos en comparación con la competencia en cada uno de los atributos de calidad que los caracterizan y después construyen un panorama claro y confiable de cuáles son los motivos exactos que llevan a los clientes a tomar sus decisiones en la compra de los productos y servicios.

"La calidad no significa mucho en los negocios a no ser que los clientes perciban que su calidad es superior a la de sus competidores"⁽⁸⁾

Este tipo de comprensión hace que, en última instancia, la calidad se convierta en un arma estratégica bien entendida, pues los ejecutivos pueden determinar a fondo la situación en la que se encuentra su compañía y decidir que medidas estratégicas podrían modificarla, lo que nos llevaría a la cuarta etapa: la administración del valor para el cliente.

Cuarta etapa

La cuarta etapa combina la información y experiencia que obtiene la empresa en las tres primeras etapas, integrando además los sistemas de administración clásicos de la compañía como lo son la planeación estratégica, elaboración de presupuestos, análisis de la competencia, medición y recompensa de los resultados.

Los ejecutivos se sirven de estas y otras herramientas administrativas para alinear su organización entera (personal y procesos) con las necesidades cambiantes del mercado; entienden los esfuerzos

en pro de la calidad y que los clientes perciben la calidad como un valor agregado. Crear ese valor es la tarea de los administradores de hoy en día.

Aunque, como ya se dijo con anterioridad, la mayoría de las empresas se encuentran en la primera o segunda etapa del movimiento en pro de la calidad, es primordial que se comprenda la importancia estratégica que tiene la calidad para manejar con éxito una empresa.

En esta cuarta etapa se resumen los criterios para evaluar el nivel de calidad de una empresa, según los examinadores del premio Baldrige en Estados Unidos:

1. Liderazgo de mandos superiores para crear y sostener un enfoque hacia los clientes, así como valores claros y visibles para la calidad
2. Información y análisis con alcance y validez para impulsar la excelencia de calidad y mejorar el desempeño competitivo
3. Planeación estratégica para la calidad de modo que integre todos los requisitos clave y generalizarla en toda la empresa
4. Desarrollo y administración de los recursos humanos a través de la capacitación y promoción de los empleados, aprovechando todo el potencial que pueden lograr
5. Administración de la calidad de los procesos en todas las unidades de trabajo de la empresa y proveedores.
6. Medición de los resultados operacionales, de calidad y desempeño con relación a la competencia
7. Enfoque y satisfacción de los clientes como punto clave que determina la competitividad en el mercado.

2.1.3 ANALISIS DEL VALOR

Partiendo de estos conocimientos podemos afirmar que la razón por la que los clientes eligen un producto o servicio en un lugar de otro es porque piensan que pueden obtener más valor del que pueden esperar de otras opciones. Por desgracia, esta sencilla verdad se olvida en la mayor parte de los esfuerzos por planear la estrategia de las empresas. Las empresas no se aseguran de ser líderes en valor, y por lo tanto se preparan al fracaso.

Para que una empresa se considere triunfadora debe emplear una estrategia sencilla: identificar clientes reales y darles lo que buscan ofreciéndoles más valor.

"El valor superior para el cliente es el mejor indicador de la participación del mercado y la competitividad. Y, a su vez, la participación del mercado y la competitividad impulsan la consecución de las metas financieras a largo plazo: por ejemplo rentabilidad, crecimiento y valor de las acciones"⁽⁹⁾

La siguiente pregunta que surge es: ¿Cómo saber si se ofrece un valor superior para el cliente? lo primero que hay que hacer consiste en entender en qué se basan los clientes para tomar sus decisiones, es decir, cómo deciden que un producto ofrece más valor que otro.

El siguiente modelo es de utilidad para entenderlo:

- El cliente compra por valor
- El valor es igual a la calidad relativa al precio
- La calidad incluye todos los atributos aparte del precio: producto, servicio al cliente.
- La calidad, el precio y el valor son relativos

Al respecto cabe mencionar que "Es la calidad tanto como el precio lo que vende hoy, y la calidad lo que atrae de regreso a los clientes por segunda, tercera o décimoquinta vez"⁽¹⁰⁾ y que "la Calidad percibida se refiere a recibir un más de lo que se esperaba. Esto en términos económicos se llama valor agregado, es la diferencia entre el costo, para la empresa, de generar un bien o servicio y la calidad percibida por el cliente. Este valor agregado define el valor que un cliente está dispuesto a pagar por la percepción"⁽¹¹⁾

Con estas premisas se procede a aplicar una metodología adaptada por Robert D. Buzzel & Bradley T. Gale de The PIMS Principles para determinar la calidad que percibe el mercado mediante el análisis del valor:

1. Se pide a las personas del mercado cubierto (clientes propios y de los competidores) que elaboren una lista de factores importantes para su decisión de compra.
2. Luego se establece el peso que los diversos atributos de calidad tienen en la decisión del cliente, pidiendo a los clientes que adjudiquen pesos (valores) a los factores; pedir que distribuyan los 100 puntos del "peso de la decisión" entre todos los valores importantes que han anotado en la lista del paso anterior

3. Por último se pide a los clientes que califiquen en una escala de 1 a 10 el desempeño de cada negocio en cada uno de los factores que compiten.
4. Después se multiplica la calificación de cada negocio para cada factor por el peso de ese factor, se suman los resultados para obtener una calificación de la satisfacción global del cliente.

De este modo se obtienen datos importantes sobre una base sólida de lo que el cliente realmente busca al comprar un producto o servicio, y de lo que para el significa valor.

El análisis del valor tiene gran fuerza si se incluyen a los competidores más importantes y a los clientes de diversos mercados y diferentes de los nuestros.

2.2 SERVICIO

2.2.1 LA ERA DEL SERVICIO

La economía nos ha acostumbrado a la nomenclatura de los sectores primario, secundario y terciario para referirse a las actividades de Minería y agricultura, Industria y Servicios, respectivamente. Y ha sido la economía la que se ha preocupado para determinar el peso de estas actividades en el conjunto económico de cada país; el análisis de este peso relativo en comparación con la ocupación poblacional que cada sector genera ha resultado en la transferencia ocupacional del sector primario hacia los otros dos, debido a la creciente mecanización de las tareas y desarrollo de nuevas tecnologías que permiten cada vez la concentración en actividades enfocadas a la prestación de servicios.

Las llamadas empresas de servicios proliferan y ocupan por su importancia posiciones cada vez más destacadas en los países. En Estados Unidos de Norteamérica, por ejemplo, el 75% del personal obrero está empleado en sectores tradicionalmente llamados de servicios. En nuestro país, de acuerdo con la Secretaría de Turismo, el 62% del total de la mano de obra mexicana labora en empresas de servicios, generando el 66% del producto interno bruto. En ambos países la tendencia de los servicios es a la alza. Es innegable que cada vez habrá más servicios integrados a la vida de los ciudadanos y que cada vez los servicios pesarán más en la economía y en la cultura de los países.

Todo esto ha desencadenado un gran esfuerzo investigador dirigido a comprender mejor la operación de este tipo de empresas y describir de mejor manera cómo se produce el acto de servicio y varios aspectos relacionados con él.

Como primer punto podemos decir que el servicio no es exclusivo de este tipo de organizaciones, las llamadas empresas de producto cada vez son más de servicio, aún en el sentido tradicional de la palabra; no hay más que pensar en la cantidad de gente que trabaja en servicios en empresas industriales (áreas financieras, o de investigación, o comerciales) y en el enorme componente de servicio que tienen hacia fuera.

En segundo lugar, cuando se analiza el conjunto de procesos que llenan la actividad de las compañías es fácil percibirse de lo reducido que es la manufactura en relación con lo demás. Y éste fenómeno crece con el tiempo a medida que se automatizan más los procesos manufactureros.

Una visión sinóptica de lo que ha ocurrido en la dirección de los negocios, nos dará la pauta para ubicarnos en una era de servicio cada vez más palpable.

Como fase uno se considera a aquellas empresas que se dedicaban solamente a producir y a hacerlo con productividad: "... este esquema relacionaba el ajuste hombre/máquina en términos de productividad, se introdujeron conceptos tales como: la división del trabajo, tiempos y movimientos, organización de la producción e incentivos.

La fase I de la productividad supuso un despegue importante para la eficacia industrial.

Posteriormente la aparición del comprador, entendido en un concepto más amplio y la aplicación de la mercadotecnia, pero una mercadotecnia que es generalista y que aún no sabe de segmentos y posicionamientos; dió paso a la segunda fase en el que las empresas se enfocan a los procesos y la calidad.

Existe una pelea entre empresas para cumplir con las exigencias en especificaciones, funcionalidad y precio en el producto para llegar a más estratos de consumidores.

La estadística es utilizada como herramienta para la validación de los procesos, surgen los llamados círculos de calidad, todo se enfoca a un producto - especificaciones - calidad, pero ese enfoque tiende ser cerrado todavía, ya que aunque se mencione al cliente, va en contra de la variedad de la oferta.

La exigencia de variedad en el mercado, es el detonante para el cambio a la siguiente fase: la planta flexible. Esta tercera fase deja a un lado la visión de dentro hacia afuera y se prepara para el bombardeo de los consumidores provocando que no sólo sea necesario tener la capacidad para ampliar la variedad sino de responder al mercado con prontitud. La saturación en los inventarios es sustituida por una capacidad holgada, se habla de una mercadotecnia estratégica que proporciona información cada vez más detallada de los segmentos del mercado, los avances en la tecnología son empleados con mayor frecuencia para agilizar las operaciones, la acción de competir es más compleja y cada vez se requiere mayor información del consumidor por lo que hay que "pegarse al mercado"

Indudablemente cuando existe un interés real por conocer lo que el cliente quiere, nos percatamos de que también percibe de aquello que le brindamos, ya sea algún producto o servicio, elementos tangibles e intangibles. Satisfacer esa percepción es entrar en una nueva fase: la del servicio, que se basa precisamente en la satisfacción plena del cliente a través de la calidad en todos los aspectos que percibe de una empresa. Se modifican los procesos en pro de un mejor

servicio, se modifican las estructuras de modo que todos los niveles jerarquicos estén más cerca del cliente (la estructura se aplanan), el aprovechamiento de la tecnología se lleva a niveles superiores para garantizar la eficiencia, el personal esta mejor preparado, existe gran liderazgo y trabajo de equipo. Todo esto con el propósito de lograr clientes satisfechos al 100 x 100, es decir servidos al 100 x 100.

Sin embargo, existen muchos desafíos para lograr y mantener el nivel de calidad que nuestros clientes desean y esperan de nosotros, es por eso que hoy en día es de vital importancia fijar expectativas altas y ayudar a que la gente las colme y así fijar una imagen competitiva en la mente de los clientes a través del servicio.

2.2.2 DEFINICIONES DE SERVICIO

La palabra servicio se deriva del verbo latino *servio, is, ivi, itum*, que indica servir, ser dependiente, estar sujeto, obedecer, complacer.

"El sustantivo español servicio denota la acción o efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado"⁽¹²⁾

En términos administrativos "El servicio es el trabajo realizado para otra persona"⁽¹³⁾

Jean Paul Flipo define al servicio de la siguiente manera: "El servicio es el resultado de una acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados"⁽¹⁴⁾

Karl Albrecht en su libro *La revolución del servicio* define al servicio como "el toque personal que conserva y cautiva clientes"⁽¹⁵⁾

2.2.3 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO

El servicio posee algunas características que a continuación se mencionan:

- **Propiedad:** Más que propiedad del producto los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio
- **Contacto Directo:** Entre el prestador y el usuario hay un contacto directo, físico y personal, tan sólo limitado por la cesión que el ofertante hace de este contacto al canal de distribución, aunque las nuevas tecnologías pueden evitar el cara a cara.
- **Participación del cliente:** En servicios, la producción y el consumo son inseparables, por lo cual deberemos considerar al cliente no sólo como consumidor, sino como elemento activo del proceso de producción y prestación del servicio.
- **Es un producto intangible:** Implica considerar que tenemos un producto inestocable, irrepresentable visualmente; de ahí la importancia que adquieren para su representación aspectos como la identidad corporativa, los elementos visibles para la presentación (muebles, edificio, instalaciones etc.) y el personal en contacto.
- **Requiere un elevado volumen de procesos:** Para la prestación de un servicio es necesaria la consecución de pasos en los que existen varios puntos de contacto desde que el cliente decide realizar una compra o la adquisición de un servicio hasta que termina con el último contacto con la empresa.

2.2.4. CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS

Los servicios se pueden clasificar desde dos puntos de vista: en términos de empresa y en términos de cliente.

Refiriéndonos a los primeros tenemos que toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicios:

- Servicio principal
- Servicio periférico
- Servicio de valor agregado

El **servicio principal o básico** es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado.

Los **servicios periféricos** son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal.

El servicio periférico puede potenciar la diferenciación de la oferta.

Los **servicios de valor agregado** son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos. Entre este tipo de servicios encontramos: la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición para solucionar problemas que obstruyan la satisfacción del cliente, la disposición a ayudar en lo relacionado a la prestación de servicios de la empresa.

Los servicios definidos en términos de cliente son un conjunto de utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales.

Son **utilidades funcionales** aquellas que se obtienen por la finalidad intrínseca a satisfacer por el servicio. Por ejemplo dormir en un hotel o aumentar el conocimiento en un curso

Las **utilidades simbólicas** son las relacionadas con el valor psicológico que para uno mismo tiene el uso, y/o con el valor social que tiene frente a grupos de referencia del usuario. Dormir en el George V de París o cursar un máster en Harvard

En las **vivenciales** es donde el consumidor encuentra el valor de su participación en la producción y consumo del servicio, experimentando algo que sólo el usuario obtiene. Por ejemplo el dominio tecnológico del cajero automático.

2.2.5. CICLO DEL SERVICIO

El ciclo de servicio es "el conjunto sistematizado de pasos para la prestación de un servicio"⁽¹⁶⁾

Con frecuencia, cuando se lleva a cabo la prestación de un servicio, la gente de enlace con el público tiene un punto de vista diferente de lo que el cliente busca o de cómo el cliente percibe el producto o servicio, causando insatisfacción y/o un mal servicio. Esto se debe a años de

condicionamiento y familiaridad con una operación de servicio que tiende a distorsionar nuestras percepciones y muchas veces a obligar al cliente a aceptar nuestra forma de trabajo cuando lo que debemos entender es que la realidad de la experiencia del cliente es tan importante como ser un experto en las tareas del propio trabajo.

Para ayudar a la gente a cambiar sus puntos de vista es necesario que piense en su producto en términos de ciclos de servicio. Según Karl Albrecht "un ciclo de servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio. Este es el patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada en común con el enfoque técnico que establece el negocio".⁽¹⁷⁾

Uno puede estar condicionado a pensar en la operación del servicio en función de departamentos organizacionales y especialidades que deben participar en la presatación del servicio, pero el cliente no piensa así, generalmente piensa sólo desde la perspectiva de tener una necesidad y tomar medidas para satisfacerla.

El cliente piensa en términos de un objetivo: "quiero comprar un estereo para mi auto", no se detiene a pensar si en la tienda donde lo va adquirir están esperando a que llegue el embarque o si ya los etiquetaron para sacarlos a la venta o si el transportista se enfermó; y la mayor de las veces cuando no encuentra lo que busca tampoco encuentra a alguien que le informe o le ayude, lo único que escucha es "no sé, yo sólo soy el cajero" o bien "regrese mañana, el encargado de ese departamento no ha regresado de comer y es el único que sabe de esas cosas"

Estos casos son muy comunes en las empresas, si el cliente tiene un problema complicado o una necesidad no rutinaria para lo cual el negocio no posee un sistema, parece especialmente difícil que la organización reaccione ante el cliente desde el punto de vista de su necesidad y no desde la perspectiva de su estructura interna.

El concepto del ciclo del servicio ayuda al personal de la compañía a colaborar con el cliente, trasladándose hacia el lado del cliente, es decir, mediante la empatía.

El empleado "en su papel de cliente" analiza todos los pasos por los que él atraviesa para adquirir un producto o servicio y piensa cómo le gustaría ser atendido. De este modo puede transmitir satisfactoriamente el servicio que el cliente busca.

Cada uno de esos pasos, a los que nos referimos en renglones anteriores, es un momento de verdad para el cliente, cada uno es un episodio en el que se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de calidad en el servicio. Los diferentes momentos de

verdad forman una cadena de acontecimientos continua. Aunque en el proceso de servirle pasa por 3 o 4 departamentos distintos, para el cliente es un proceso único completo.

Ya que el cliente es el único que ve el cuadro completo, analizar y mejorar los ciclos del servicio es una parte fundamental del proceso de reingeniería.

La fig 2-1 muestra gráficamente el ciclo del servicio

2.3. CALIDAD EN EL SERVICIO

Un buen servicio al cliente significa utilidades. Basándonos en investigaciones realizadas por el Instituto de Planeación Estratégica de los Estados Unidos, recopiladas en una base de datos denominada PIMS sobre estudios llevados a cabo un gran número de empresas, se encontró que los clientes conceden un gran peso al servicio al cliente y a la toma de decisiones de compra. El servicio al cliente registró más del 40% del peso de la importancia concedida a la calidad para las decisiones de los clientes, se encontró además que los negocios cuyos clientes conceden peso al servicio son más rentables que aquellos donde se le concede poco peso.

Las gráficas 2-2 y 2-3 muestran estos resultados

Sin embargo, hasta hace poco las compañías fabriles estaban invirtiendo millones de dólares para alcanzar la excelencia en sus fábricas y rara vez utilizaban las mismas técnicas para administrar el servicio que ofrecían a sus clientes. Por otro lado las empresas de servicios tenían duda si las técnicas de calidad les atañeran en absoluto.

No administrar los servicios en forma estratégica resulta absurdo, no sólo porque produce clientes que quedan molestos, sino que también cuesta utilidades. Hoy los beneficios de administrar la calidad de los servicios quedan corroborados con el éxito de negocios manufactureros como el de Xerox que administra estratégicamente la calidad de sus servicios que ofrecen al cliente para apoyar sus productos; y de negocios dedicados a servicios como AT&T que emplea la calidad en el servicio como diferenciador ante la competencia. Si bien administrar la calidad en los servicios puede ser más difícil que administrar la calidad fabril, administrar los servicios es fundamental para administrar el valor para el cliente.

CICLO DEL SERVICIO

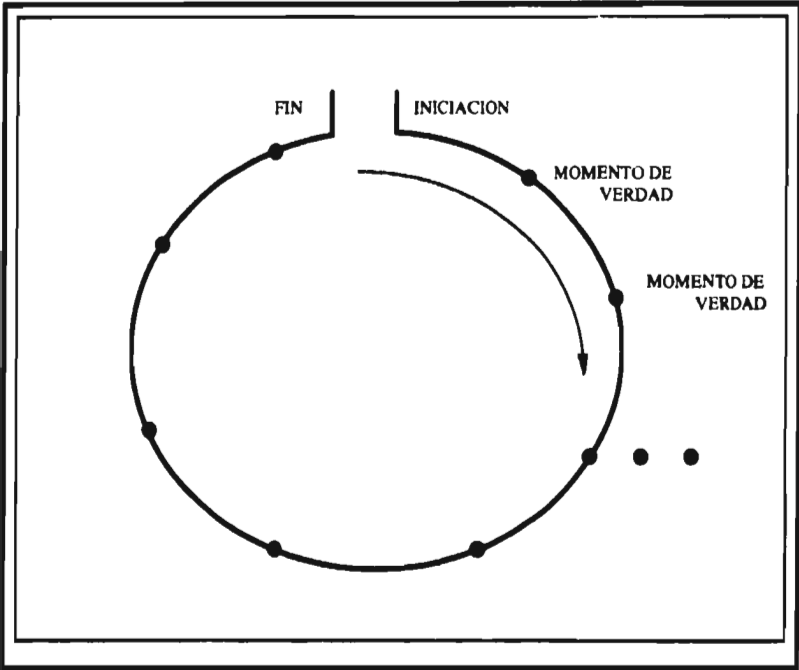
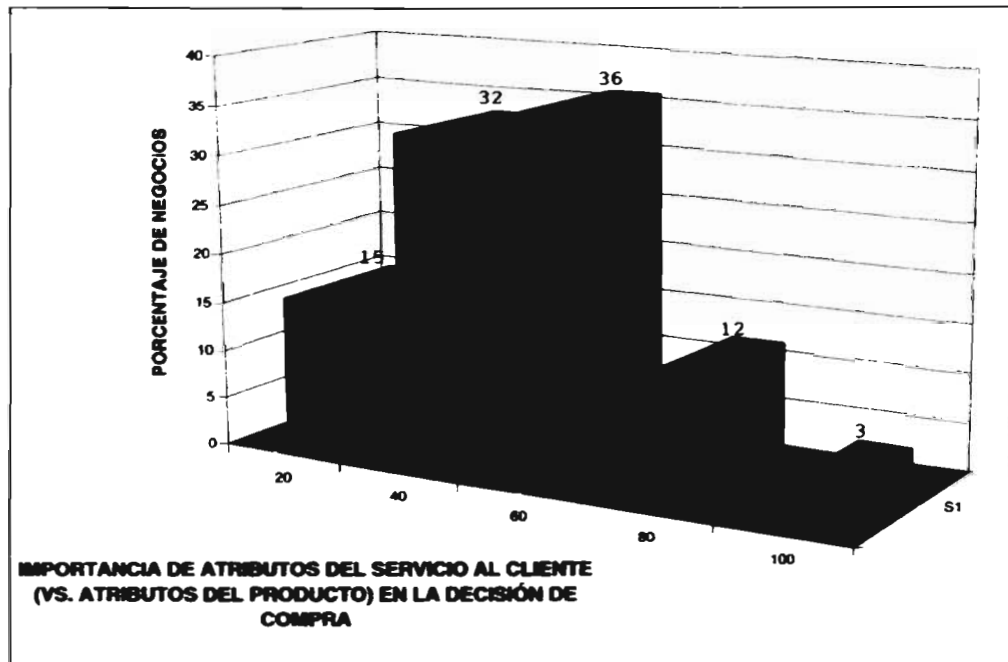


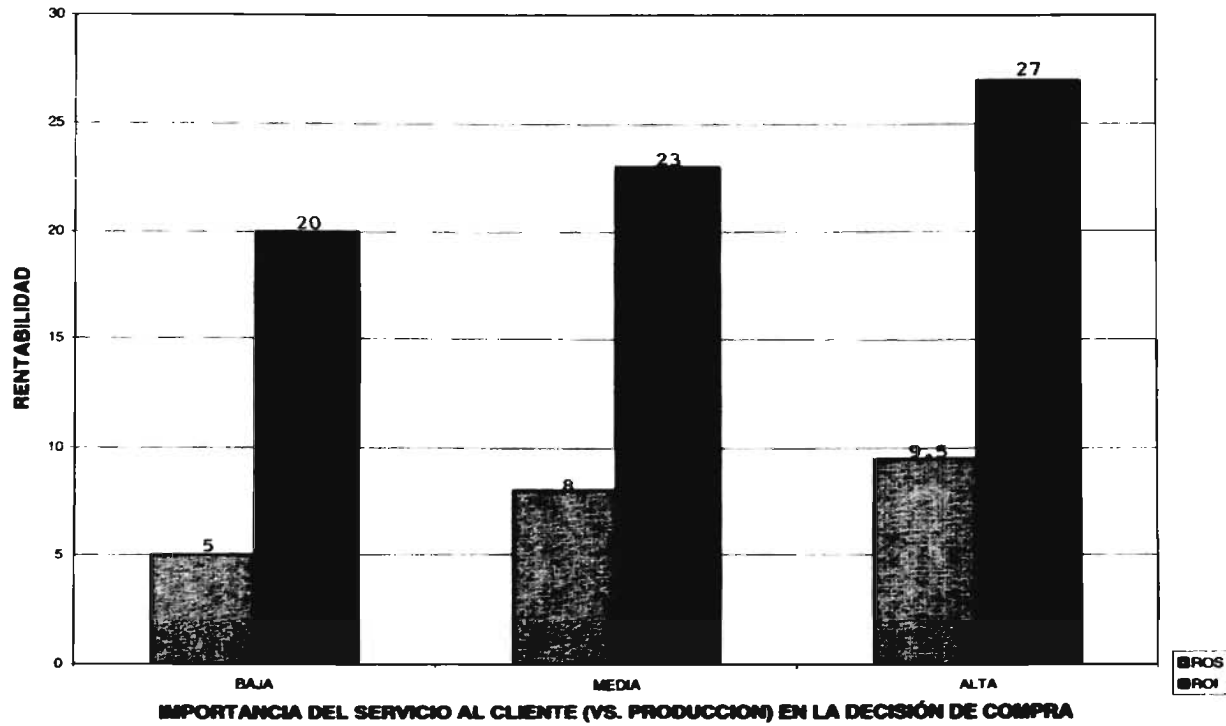
FIG. 2.1

IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS



Gráfica 2.2.

INFLUENCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS UTILIDADES



Gráfica 2.3.

Orientarse hacia la calidad en el servicio no es un camino fácil. Sabemos que el servicio se está convirtiendo cada vez más en un factor competitivo y que el servicio de calidad se traduce en ganancias en casi todas las industrias, dependiendo de la forma en cómo lleven a cabo la implantación de su sistema para administrarlo.

Actualmente no se gerencia el servicio en la mayoría de los casos y son pocas las compañías que logran destacar en este aspecto.

En la presente investigación se considera la gerencia del servicio como instrumento más de los que se vale la administración de negocios para conseguir que la Calidad en el servicio se convierta en estrategia competitiva y en filosofía de empresa que la llevará al éxito.

A continuación se mencionan algunas ventajas que ofrece orientar el negocio hacia la CALIDAD EN EL SERVICIO.

2.3.1. VENTAJAS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Si una empresa logra mejorar sistemáticamente la calidad de sus servicios...

Reduce costos puesto que hay menos errores, menos correcciones y menos problemas, hay un mejor aprovechamiento de los insumos, equipos, instalaciones y de personas. No se puede esperar que nunca haya fallas, pero si que la frecuencia sobre todo de las fallas debidas al sistema, se reduzca cada vez más.

Bajan los precios. A medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de desperdicio y disminución en trabajos repetidos, la productividad de la empresa se incrementa, los precios de los servicios pueden reducirse y los cliente quedan más satisfechos.

Se posiciona el servicio. Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los consumidores.

Mantiene el negocio ya que la calidad en los servicios crea valor para el cliente lo que se traduce posteriormente en un incremento en la participación del mercado y la probabilidad de mantenerse en el mercado es superior.

El ambiente de trabajo se mejora, pues tanto los empleados que están en la línea como los mandos medios y la alta dirección tienen un objetivo común: el servicio. Se delega más responsabilidad y hay más participación.

2.3.2 LA GERENCIA DE SERVICIO

Con tantos servicios como actualmente existen y con la revolución del servicio tan avanzada, resulta fácil pensar que casi todos los negocios debían estar prestando mucha atención a la calidad de su servicio, pero no es así. En una gran mayoría de negocios la mediocridad es la norma. Algunos de ellos logran alcanzar alguna atención, pero no verdadera atención a las experiencias de los clientes. La cuestión de la calidad queda en gran parte a merced del azar y, en consecuencia, logran una calidad mediocre.

Si una empresa está esperando hacer del servicio su factor de margen competitivo, debe comprender que: "Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación de mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores"⁽¹⁸⁾ Esto implica hacer que la empresa entera adquiera un verdadero compromiso de calidad en el servicio y no pequeños avances que resultan en nada.

Para lograr ese compromiso es necesaria la gerencia del servicio, la cual "es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación del negocio"⁽¹⁹⁾

El enfoque de la gerencia del servicio busca crear una cultura de servicio que haga del servicio excelente al cliente una misión reconocida para todo el mundo en la organización.

Empieza con la responsabilidad de los altos directivos para definir la misión del negocio y especificar la estrategia que se necesita para convertir la calidad en el servicio en la clave de operación del negocio. Una vez que los gerentes están listos para entender, apoyar y contribuir a la misión del servicio, empezarán a hacer las cosas que más convengan para ayudar a la gente que está en contacto con el público a preocuparse por los clientes. En lugar de cansar a los empleados con el servicio deficiente, los gerentes deben ser líderes y dar el soporte que necesitan para que realicen un trabajo sobresaliente.

La gerencia de servicio supone pensar en el cliente como un apreciable activo que aumenta su valor con el tiempo. Un cliente satisfecho se sentirá feliz con el servicio y estará dispuesto a regresar y pagar por él de nuevo.

El razonamiento se aplica prácticamnete en todo el negocio, cada contacto individual con el cliente es parte importante del producto del servicio y desempeña un papel definitivo para estructurar el valor del cliente.

Puesto que en la relación entre el proveedor del servicio y los compradores existen muchos puntos individuales de contacto (momentos de la verdad) que son en los que se va produciendo el servicio en sí, los métodos tradicionales en la medición de la calidad empleados en la manufactura no tienen validez. No es lo mismo controlar la calidad de un producto a medida que sale de la línea de fabricación que medir la calidad de un servicio, ya que este se produce en el momento de entregarlo.

Por tanto se requiere una nueva conceptualización de la calidad del servicio fundamentada en el proceso humano de fabricar y entregar el producto.

Según Joan Carlzon, presidente de la Scandinavian Airlines "la compañía existe en la mente del consumidor solamente durante aquellos casos en que éstos entran en contacto directo con aspectos específicos de su operación. Y cuando ocurre este contacto, son esos momentos decisivos en los cuales demostramos que somos una buena o mala empresa".

Partiendo de que en la mayoría de los momentos de la verdad, el personal que está en la línea es el responsable de producir el servicio y de hacer que el cliente lo perciba como bueno, y no los gerentes; pues es obvio que la gerencia no puede estar supervisando todos los momentos decisivos y asegurarse de que los empleados los manejen adecuadamente, la gerencia de servicio supone la delegación de autoridad y responsabilidad a los empleados para que tomen las decisiones más adecuadas al prestar el servicio, el papel de la gerencia será prestarle el apoyo que sea necesario y enseñar a manejarlos efectivamente en caso de desviaciones.

Uno de los elementos fundamentales de la gerencia del servicio es el llamado triángulo del servicio, que describe de una alguna manera las operaciones de los negocios.

Los factores que intervienen son:

- Una visión estratégica para el producto del servicio
- El personal de contacto con el público orientado al cliente
- Los sistemas

El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de estos tres elementos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio. Ver fig 2-4

Una *estrategia del servicio* orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Proporciona una idea unificadora sobre lo que hacen.

Personal en contacto con el público. A través de algunos medios, los directivos de la organización estimulan y ayudan a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades de los clientes. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

Los *sistemas* de prestación de servicio en los que se apoya el empleado, están verdaderamente diseñados para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización.

Lo que hasta ahora hemos venido diciendo es que es esencial que la empresa dirija su mirada al exterior para determinar su estrategia competitiva en base a lo que el cliente desea, pues es éste quien define realmente el negocio. Propocionarle además un valor que perciba a modo de calidad en el servicio marca la diferencia, pero no basta con una ojeada hacia afuera sino también mirar hacia dentro de la compañía.

Si lo que se necesita es cambiar la forma de trabajo a fin de cumplir con el objetivo de brindar un mejor servicio, estamos ante otro reto: el servicio interno.

El servicio se hace afuera como adentro.

El concepto de SERVICIO INTERNO se refiere a prestar servicio a quienes prestan servicio. esto implica trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio sea siempre alta.

De este modo tenemos que los empleados de línea de contacto son los clientes y la gente de apoyo son los empleados de los empleados de línea de contacto; así encontramos que todos están realizando trabajos de servicio para el cliente o mutuamente.

Algunos ejecutivos se niegan aceptar esta realidad pues tienen un equivocado concepto del servicio. Muchas de las veces piensan que el acto de servir es un trabajo denigrante y actividad

EL TRIANGULO DEL SERVICIO

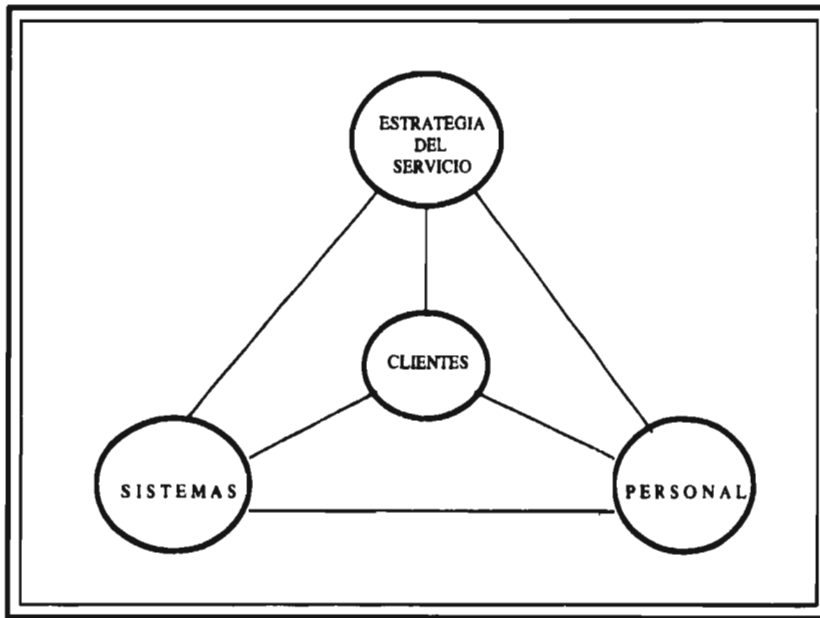


FIG. 2-4

exclusiva de niveles jerárquicos inferiores, cuando servir es cooperar y apoyar a aquellos que prestan el servicio directo al los clientes. Con esto se puede concluir que las estructuras tradicionales simplemente no tienen cabida en la concepción de este paradigma, la estructura organizacional tiende a cambiar como se detallará más adelante.

Una forma de facilitar la entendimiento del servicio interno como base para proporcionar calidad en el servicio externo, es por medio del triángulo de servicio interno que a continuación se muestra en la gráfica 2-5

Los elementos que intervienen en el triángulo del servicio interno son:

- Cultura
- Liderazgo
- Organización

La única esperanza de hacer del servicio una parte permanente de la realidad de la línea de enlace, es convirtiéndola en una parte permanente de la atmósfera de la compañía. Una **cultura de servicio** es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio. Una cultura de servicio comienza con el liderazgo de la compañía. Sobrevive y prospera a través de la atención y cuidado permanentes de los gerentes a todos los niveles.

En cuanto al **liderazgo**, es sumamente indispensable que los mandos superiores y medios eduquen a sus subalternos mediante el ejemplo. Transmitir la cultura de servicio implica un fuerte liderazgo, conseguir influir en las personas de tal modo que trabajen voluntariamente en los objetivos de la empresa, en este caso, el proporcionar un servicio de calidad que haga regresar al cliente una y otra vez.

En algunas compañías, el concepto de servicio interno puede hacer que los ejecutivos piensen en métodos diferentes o nuevos para estructurar la **organización**. Al pensar en toda la gente de servicio interno como dispuesta a apoyar al personal de contacto que maneja los momentos de verdad, se puede determinar en una estructura organizacional que facilite la entrega de los servicios y no con la inmensa inflexibilidad que con frecuencia suele existir en las empresas.

En un negocio orientado al cliente, los clientes son la base de la organización, el segundo elemento el personal que está en contacto directo y por último el personal de apoyo. Es así como se hablaría de la inversión de la pirámide organizacional tradicional.

EL TRIANGULO DEL SERVICIO INTERNO

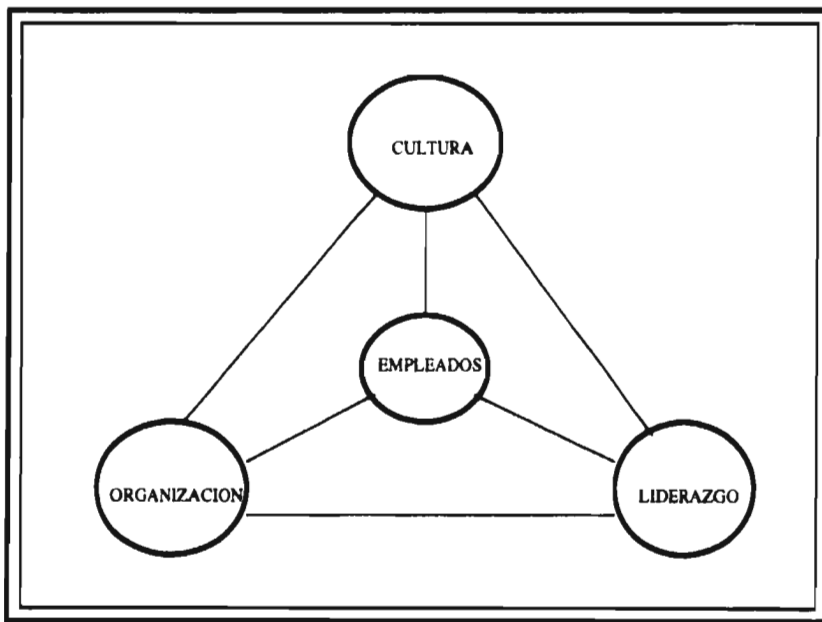


FIG. 2-5

La gerencia del servicio supone que la interacción armónica de estos elementos del servicio interno en combinación con los elementos comentados en el triángulo de servicio externo, mediante la elaboración de un programa de calidad en el servicio, harán que la empresa esté en posición ventajosa frente a sus competidores.

En la elaboración de dicho programa se consideran los siguientes puntos como relevantes:

- Entender al cliente
- Clarificar la estrategia del servicio
- Educar a la organización
- Poner en marcha las mejoras fundamentales
- Hacerlo permanente

BIBLIOGRAFIA CAPITULO 2

- (1) ARMAND V. FEIGENBAUM .- *Control total de la calidad*.- Edit. Legis Serie empresarial.- Pág 37
- (2) CARLOS COLUNGA DÁVILA.- *La calidad en el Servicio*.- Edit Panorama.- pág 18.
- (3) JOAN GINEBRA Y RAFAEL ARANA.- *Dirección por Servicio, la otra calidad*.- pág. 29
- (4) Ibidem
- (5) CARLOS COLUNGA DÁVILA.- *La calidad en el Servicio*.- Edit Panorama.- pág 18
- (6) CARLOS COLUNGA DÁVILA.- *La calidad en el Servicio*.- Edit Panorama.- pág 19
- (7) JOAN GINEBRA Y RAFAEL ARANA.- *Dirección por Servicio, la otra calidad*.- pág. 3
- (8) GALE BRAGLEY.- *Descubra el valor de su cliente* .- Prentice Hall.- pág. 16
- (9) idem pág 26
- (10) ARMAND V. FEIGENBAUN .- *Control Total de la calidad* .-pág. 34
- (11) JOAN GINEBRA Y RAFAEL ARANA.- *Dirección por Servicio, la otra calidad*.- pág. 86
- (12) CARLOS COLUNGA DÁVILA.- *La calidad en el Servicio*.- Edit Panorama.- pág 25
- (13) Ibidem
- (14) JEAN PAUL FLIPO.- *Le management des entreprises de services*.- París 1980
- (15) KARL ALBRECHT.- *La revolución del servicio*.- Edit Legis Serie Empresarial.
- (16) CARLOS COLUNGA DÁVILA.- *La calidad en el Servicio*.- Edit Panorama.- pág 30
- (17) KARL ALBRECHT.- *La revolución del servicio*.- Edit Legis Serie Empresarial.-pág. 31
- (18) KARL ALBRECHT.- *La revolución del servicio*.- Edit Legis Serie Empresarial.-pág. 11
- (19) idem pág 19

CAPITULO 3

REINGENIERIA

3.1. EL CAMINO AL CAMBIO

Las empresas de hoy en día se enfrentan ante una verdadera guerra contra el cambio, los administradores requieren cada vez de mayores habilidades, herramientas y mucha creatividad para llevar a su organización a la competitividad que exige la sociedad. Muchos de estos administradores quisieran una organización flexible a fin de que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor, tan innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente frescos, y tan dedicada a su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente.

Sin embargo las empresas no han podido realizar en su totalidad estos propósitos, ¿por que?, las corporaciones no funcionan mal porque los trabajadores sean perezosos o los administradores ineptos. La historia de realizaciones industriales y tecnológicas del último siglo es prueba suficiente de que los administradores hacen esfuerzos por sacar adelante a su compañía y de que los empleados sí trabajan. Lo que sucede entonces es que las formas de trabajo y organización con las que se han venido desempeñando son ya obsoletas ante tecnologías avanzadas, desaparición de fronteras entre mercados nacionales y las nuevas expectativas de clientes que tienen más para escoger.

Heredadas a través de los años los objetivos, los métodos y los principios organizacionales de décadas pasadas ya nos son aplicables en nuestro tiempo, puesto que fueron creados para satisfacer necesidades específicas por las que atravesaban las organizaciones y la sociedad misma. Como ejemplo tenemos la aportación a la administración de Smith con su principio de división de trabajo surgida de la oportunidad que dejó consigo la tecnología de la revolución industrial para aumentar la productividad y reducir costos; posteriormente una explosión demográfica y la expansión del mercado hizo que las empresas se esforzaran por mejorar sus sistemas de transportación, los cuales necesitaron del desarrollo de una logística que iba más allá del tramo de control de un sólo individuo, es entonces cuando se determinan procedimientos formales de operación y las líneas de autoridad y dependencia quedan claramente establecidas.

Los siguientes pasos revolucionarios en el desarrollo de las organizaciones modernas se debieron a los pioneros del automóvil Henry Ford y Alfred Sloan; Ford refinó el concepto de Smith de dividir el trabajo en pequeñas tareas repetitivas e innovó la línea de montaje lo que provocó que el proceso de coordinar al personal fuera más complicado, aquí es donde aparece Sloan, perfeccionando la forma de trabajo resultando en lo que hoy se conoce como producción en serie. Esto facilitó en gran medida la fabricación de no uno sino varios modelos de automóviles, por lo que se intensificó la necesidad de supervisar cada área funcional y una pericia financiera mayor para medir la rentabilidad de cada división.

Una demanda insaciable de bienes y servicios derivados, primero por la depresión y luego por la segunda guerra mundial, provocó que los clientes compraran todo lo que las empresas ofrecían sin importarles en algún modo la calidad y el servicio; de modo que en los años 50 y 60, la principal preocupación de los ejecutivos desde, el punto de vista operativo, era la capacidad para hacer frente a esa demanda que iba siempre en aumento.

Para resolver este problema las empresas se vieron obligadas a idear sistemas cada vez más complejos de presupuestar, planificar y controlar. La estructura organizacional del tipo piramidal proporcionó lo que las empresas en crecimiento necesitaban, pues era ideal para el control y la planificación, dividiendo el trabajo en partes era fácil aprobar y controlar presupuestos por departamento, así también se prestaba para periodos cortos de capacitación. Sin embargo con el tiempo los procesos se dificultaron y la distancia entre la alta dirección y el usuario de sus productos o servicios se hizo cada vez mayor, hasta que el cliente fue considerado un número abstracto y no la base de la existencia de la compañía.

Estas son pues, las raíces de las corporaciones de hoy, los principios forjados por la necesidad, sobre los cuales se estructuraron las compañías actuales. Si se dividió el trabajo, es porque así como en un tiempo se logró la eficiencia. Si diluyen poder y responsabilidad a través de masas burocráticas es porque así aprendieron a controlar empresas desparramadas. Si se resisten a oír las sugerencias de que se modifiquen su modo de proceder, es porque estos principios organizacionales y las estructuras que dieron origen funcionaron muy bien durante muchos decenios.

Sin embargo la realidad que tienen que enfrentar es que las viejas maneras de negociar simplemente no funcionan. Súbitamente nos encontramos en mundo completamente distinto, en el ambiente de hoy nada es constante ni previsible - ni crecimiento de mercado, ni tasa de cambio tecnológico, ni demanda de los clientes, ni ciclo de venta de los productos, ni naturaleza de la competencia.

Tres fuerzas, por separado y en combinación están impulsando a las empresas a penetrar cada vez en un territorio para la mayoría de los ejecutivos desconocido. Estas tres fuerzas son:

- Clientes
- Competencia
- Cambio

Aunque estos tres conceptos son ampliamente conocidos en el mundo empresarial, sus características difieren totalmente de las que tuvieron en el pasado.

CLIENTES

Los clientes ya no se comportan como si todos hubieran sido fundidos en un mismo molde; los tiempos en los que los proveedores tenían la idea de que sus clientes eran más o menos iguales y por lo tanto ofrecían productos o servicios estandarizados quedó atrás, ahora los clientes no se conforman con un sólo producto pues tienen acceso a múltiples opciones, exigen productos y servicios diseñados específicamente a sus necesidades particulares.

Las expectativas de los clientes se elevaron con la aparición de competidores, pues su diferenciación es marcada no sólo en el precio sino en algo más: calidad, variedad y servicio.

En el sector de servicios, los consumidores esperan y exigen más porque saben que pueden obtener más. La tecnología, en forma de bases de información fácilmente accesibles les permite a los proveedores de servicios y a toda clase de minoristas rastrear no sólo información básica acerca de sus clientes sino también sobre sus preferencias y requisitos, sentando así fundamentos para la competitividad. Los clientes se han puesto en posición ventajosa en sus relaciones con los vendedores, en parte, porque hoy tienen fácil acceso a la información, las compañías de hoy tienen clientes que saben lo que quieren, cuánto quieren pagar y cómo obtenerlo en las condiciones que les convienen.

En resumen existe en la actualidad una crisis de competencia en donde las correspondientes industrias tienen reemplazos y por consiguiente el cliente ejerce un poder muy grande, en pocas palabras, puede ser muy exigente y saber el cómo satisfacerlo es el actual reto de las empresas.

COMPETENCIA

Antes era sencilla: la compañía que lograba entrar en el mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio, realizaba una venta. Ahora no sólo hay más competencia sino que es de muchas clases distintas: en un mercado a base de precio, en otro a base de selección, aquí a base de calidad y más allá a base de servicio antes o después de la venta o durante ella.

Al venirse a bajo las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia. Los eficientes desplazan a los inferiores porque el precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio que brinda cualesquiera de ellos pronto se convierten en la norma para todos. Ya no basta con ofrecer un producto o servicio satisfactorio, ser grande ya no es significado de invulnerable y los ejecutivos tienen que estar alertas en todas direcciones, para cualquier innovación, para detectar el menor movimiento de la competencia y no quedar fuera del mercado.

La tecnología cambia la naturaleza de la competencia en forma que las compañías no esperaban, ya que amplían sus horizontes haciéndolas más eficientes, facilitando sus procesos y mejorando sus servicios, así pues no es raro que cada día las innovaciones tecnológicas sean parte importante para estar a la vanguardia en competitividad.

CAMBIO CONSTANTE

Ya sabemos que los clientes y la competencia han cambiado, pero lo mismo ocurre con la naturaleza misma del cambio, ante todo porque se ha vuelto general y permanente.

Con la globalización de la economía, acelera el paso del cambio; las compañías están ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses y con ello ha disminuido el tiempo para el desarrollo e introducción de los mismos.

Los cambios que pueden hacer fracasar a una empresa son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas, y allí es donde se originan las oportunidades para detectar lo que "ya no

sirve" en la compañía la cual está inmersa en un ambiente en el que los clientes, la competencia le exigen que sea flexible y de rápidas reacciones.

De la comprensión de que es indispensable mirar hacia afuera para ver que es lo que esta pasando con nuestros clientes y la competencia, los cuales constantemente estan cambiando, surge la pregunta en los ejecutivos que dirigen las compañías de hoy en día ¿se debe optar por la fabricación de un producto o la prestación de un servicio adecuado a nuestros tiempos para asegurar el éxito? si es así, ¿qué es lo que se requiere para obtener esa flexibilidad? La respuesta se encuentra en la corporación misma.

Es impensable que por cada nueva necesidad del mercado la empresa tenga que cambiar de estrategia corporativa, decidir si comprar o vender una división, cambiar de mercado, pasarse a otro negocio etc., lo que se tiene que hacer es echar un vistazo hacia adentro de la compañía y analizar que es lo que no se está haciendo, o en su caso, qué es lo que se esta haciendo mal, pues no hay que olvidar que la compañía está integrada por personas y el éxito de ésta depende en gran parte de lo que su gente realiza y la manera en que lo realiza para poder brindar un satisfactor, llámese producto o servicio y porqué no, ambos.

Lo anterior descansa en la premisa que la diferencia entre las compañías ganadoras y las perdedoras, es que las primeras saben hacer su trabajo bien y esto implica concentrarse en lo más básico: LOS PROCESOS.

De nada sirve que se tenga un producto que cumpla con todos los requerimientos de calidad, que se tenga toda una infraestructura tecnológica, ni que los canales de distribución sean los mejores del ramo, ni que la fuerza de ventas sea la más capacitada si existe un proceso rígido que obstruye la operación en vez de facilitarla.

Actualmente, en la mayor parte de las compañías nadie está a cargo de los procesos, todos están tan concentrados en lo que tienen que hacer que nadie se da cuenta de su contribución a la eficiencia de determinado proceso, tampoco se analiza si lo que se hace aporta algún valor al producto final, nadie se preocupa por inventar otro modo de hacer el trabajo más fácil y que reduzca los costos, en pocas palabras nadie le presta la importancia debida a los procesos simplemente porque "siempre se ha hecho así".

Resumiendo, si el empresario quiere obtener la flexibilidad necesaria para hacer frente a los cambios externos presentes y futuros, deberá comenzar por obtener flexibilidad en sus procesos.

A continuación se detalla cómo la REINGENIERIA DE PROCESOS resulta ser una herramienta útil para el empresario en la gestión del cambio.

3.2 DEFINICION DE REINGIENERIA DE PROCESOS

Reingeniería significa "...abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente... implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo".⁽¹⁾

Una definición más formal de lo que es la reingeniería de procesos es la proporcionada por el autor Michael Hammer: "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de proceso para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".⁽²⁾

"Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización".⁽³⁾

Para un mejor entendimiento de lo que es la reingeniería de procesos se debe definir ante todo qué es un proceso.

"Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos".⁽⁴⁾

"Un proceso de negocios se define como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor agregado para el cliente".⁽⁵⁾

Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes); actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras funcionales, departamentales u organizacionales); y las actividades

de control (las que se crean en mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).

La figura 3-1 ilustra cómo fluye el proceso - ineficiente e ineficazmente - a través de los muchos controles y fronteras de la mayoría de las organizaciones. Toda frontera crea un pase lateral y, por lo general, dos controles: uno para la persona que hace el traspaso y el segundo para la persona que lo recibe. Por lo tanto, cuanto más serpentino sea el flujo del proceso dentro de la organización, es decir, cuantas más fronteras tenga que cruzar a su paso a través de una compañía, más actividades que no agregan valor se incorporan al proceso.

Al aplicar la reingeniería encontramos que es fundamental preguntarse ¿porqué hacemos lo que estamos haciendo? ¿y porqué lo hacemos en esa forma? a fin de ubicarnos en la realidad de la empresa. Se debe considerar que la reingeniería implica rediseñar radicalmente la forma cómo se ha venido trabajando y no efectuar cambios superficiales que no producirían saltos espectaculares en el rendimiento.

El rediseñar un proceso no es "ponerle parches" a fin de conseguir su mejor funcionamiento, sino reinventarlo. Reingeniería es comenzar de nuevo.

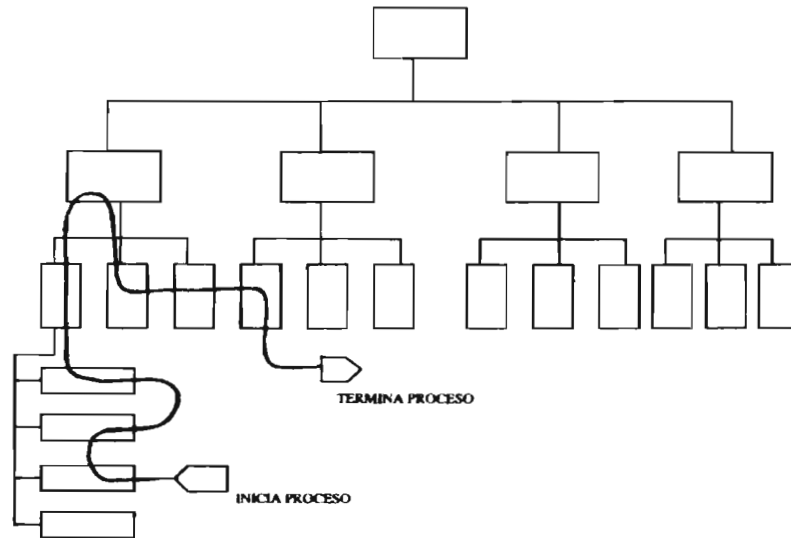
3.3 CARACTERISTICAS DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS

Aplicar la reingeniería en nuestros días trae eficiencia en las operaciones, a continuación se mencionan algunas características de procesos rediseñados y las ventajas que traen como consecuencia a toda la empresa:

- A) La característica más común y básica de un proceso rediseñado es que desaparece el trabajo en serie, es decir, se evitan "pases laterales" y el proceso integra la responsabilidad de varios pasos a una sola persona. Aunque esto es ideal muchas ocasiones la operación de la empresa requiere que la responsabilidad recaiga en varias personas o bien no resulta práctico enseñar a una sola persona las destrezas que requiere el proceso, entonces en el rediseño se designa la responsabilidad, en lo que en su libro titulado Reingeniería el autor M.Hammer denomina "equipo de caso"
- Todos los miembros de equipo tienen por lo menos un conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos.

VENTAJAS:

FLUJO DE UN PROCESO INEFICIENTE



- Eliminar pases laterales (actividades que no agregan valor) significa acabar con los errores, las demoras, las repeticiones y reduce los costos administrativos indirectos.
- Los empleados requieren menos supervisión y se facilita el control, ya que el proceso integrado emplea a menos personas, designándoles una responsabilidad clara.
- Los miembros del equipo tienen una apreciación global del proceso

B) Las compañías que comprimen su procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples a sus empleados, también pueden integrarlos verticalmente, esto es que si en un proceso un empleado recurría a un supervisor, ahora pueden tomar sus propias decisiones.

VENTAJA:

- Facilita la delegación de autoridad y el trabajo que desarrollan los empleados es multidimensional.

"si el viejo modelo era: tareas sencillas para gente sencilla, el nuevo es: oficios complejos para gente capacitada"(6)

C) En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después. La "deslinearización" permite que diferentes actividades del proceso se realicen simultáneamente.

VENTAJAS:

- Se evitan los "cuellos de botella" muy frecuentes en la producción en serie.
- Se reducen tiempos de entrega
- Se evitan repeticiones de trabajo.

D) En un mundo de mercados diversos y cambiantes, es ilógico que se intente suministrar bienes o servicios exactamente iguales; para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo, necesitamos múltiples versiones de un mismo proceso.

Un proceso rediseñado de este modo es claro sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los que es apropiada.

VENTAJA:

- Se reducen tiempos de respuesta, rapidez en el servicio

- E) La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control, llevando el control hasta donde se justifican económicamente
- F) La conciliación se minimiza
- G) Las compañías que rediseñan sus procesos pueden combinar las ventajas de la centralización con las ventajas de la descentralización en un mismo proceso. Esto es posible gracias a la ayuda que proporciona la informática, ya que les permite funcionar a las empresas como sus distintas unidades fueran autónomas, y al mismo tiempo disfrutar de las economías de escala que crea la centralización.
- H) El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados. De forma similar, en las compañías que se rediseñan la contribución al valor y el rendimiento son las bases de la remuneración. Los sueldos permanecen estables después de un ajuste por inflación. Las recompensas importantes por rendimiento toman la forma de bonificaciones, no en alzas de sueldos.
- I) Los valores cambian. La reingeniería conlleva un cambio enorme en la cultura de una organización. Exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes, no para sus jefes. Esto es responsabilidad del gerente en su papel de líder y formador.
La compañía rediseñada basa una porción importante de la bonificación de los gerentes en una medida de satisfacción de la clientela.
- J) Las estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas; puesto que el trabajo se organiza alrededor del proceso, el cual ya ha sido integrado horizontalmente con responsabilidades claras, no es necesario acudir a un organigrama para consultar quien es siguiente en turno para resolver "x" problema, aún si el problema sobrepasa de las capacidades del empleado, existe un gerente para apoyarlo; por consiguiente cualquier estructura que quede después de la reingeniería tiende a ser plana, ya que el trabajo lo ejecutan equipos que operan con gran autonomía con pocos gerentes que supervisan.
- K) Los gerentes actúan como capacitadores y como personas cuyo deber es el desarrollo del personal de modo que esas personas sean capaces de realizar ellas mismas procesos que agreguen valor. En una palabra los gerentes se convierten en facilitadores.

En suma, cuando se rediseñan los procesos de negocios de una compañía, se cambia prácticamente todo en ella, porque todos estos aspectos - personal, oficios, administración y valores - están vinculados entre sí.

Cabe recalcar que para rediseñar se necesitan penetración, creatividad, discernimiento y buena cantidad de liderazgo, pero principalmente convencer a la alta dirección que es necesario para hacer frente a la situación cambiante actual; de ello dependerá el futuro de la empresa.

Aunque existe toda una metodología para llevar a cabo la reingeniería de procesos, el objetivo de la presente investigación no es más que resaltar su importancia como herramienta sumamente útil para dar eficiencia a los procesos operativos para así ofrecer valor agregado a los clientes que cada día exigen mayor calidad y servicio.

A continuación se señala de manera resumida la metodología que lleva a cabo la reingeniería de procesos.

3.4 METODOLOGIA DE REINGENIERIA DE PROCESOS

Esta metodología consta de 5 etapas:

- Preparación
- Identificación
- Visión
- Solución (diseño técnico y diseño social)
- Transformación

Etapa 1:Preparación

Empieza con el desarrollo de un consejo ejecutivo sobre las metas y los objetivos que se buscan como avance decisivo del negocio y que son la justificación del proyecto de reingeniería. Establece claramente el vínculo esencial entre las metas decisivas del negocio y el rendimiento de procesos rediseñados, define además los parámetros del proyecto relativos a programación, costos, riesgo y cambio organizacional..

El propósito de esta primera etapa radica en movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Producirá un mandato de cambio; una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería y un plan de acción.

Las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Se reconoce una necesidad de cambio
2. Se desarrolla un consejo ejecutivo para aclarar metas corporativas enfocadas principalmente hacia el cliente y establecer objetivos cuantificables tales como participación de mercado y margen de utilidades
3. Se forma e integra el equipo de reingeniería como un grupo de trabajo al cual hay que capacitar en la metodología para realizar el proyecto. Se especifican responsabilidades de todos los miembros y demás personas que forman parte del proyecto final (socios, consultores, patrocinadores, etc.). La motivación juega un papel importante en dicha integración para estimular y desarrollar el interés por el cambio.
4. Se desarrolla un plan de cambio

Etapa 2: Identificación.

Desarrolla un modelo de negocio orientado al cliente, identifica procesos estratégicos de valor agregado; correlaciona organizaciones, recursos y volúmenes con procesos específicos como objetivos de mayor impacto para reingeniería.

En esta etapa se define al cliente, procesos y medidas de rendimiento, e identifica procesos de valor agregado; se diagraman los procesos organizacionales, se enlistan los recursos, datos de volúmenes y frecuencias y se designan los procesos que se requieren rediseñar.

Las tareas que se llevan a cabo en esta etapa son:

1. Comprensión total del cliente abarcando su relación con la organización y sus expectativas. De este modo se identifica el aspecto de valor agregado de los procesos y el grado que tienen que cambiar.
2. Se identifican los problemas en los procesos actuales midiendo su rendimiento según el desempeño de la actividad para la cual se crearon, analizando tiempos de proceso y cuantificando los costos de mano de obra en las actividades específicas del proceso.
3. Se identifican las relaciones que tiene el proceso con otras entidades, ya sean proveedores, socios u otros pertenecientes al mismo negocio, documentando además las responsabilidades de cada uno de ellos.
4. Se realiza un análisis del flujo de trabajo en el proceso, identificando actividades críticas y aquellas que agregan valor.
5. Se fijan prioridades sobre la base del potencial que se supone tiene un proceso para cumplir metas y objetivos corporativos.

Etapa 3: Visión

Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza los estructura como "visiones" de cambio radical..

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión de proceso capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados. Se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento

de los actuales procesos; oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren y se producen declaraciones de la nueva visión del proceso.

Las tareas que se llevan a cabo se enumeran a continuación:

1. Se entiende la estructura del proceso diagramando paso a paso, con el objeto de analizar más el flujo de trabajo en cuanto a individuos que ejecutan labores discontinuas y la tecnología que emplea el proceso
2. Se examina el impacto en la capacidad del proceso para agregar valor a fin de identificar cuáles son esas actividades.
3. Se emplea el benchmarking para cuantificar factores de rendimiento existente y compararlos con las prácticas de la competencia.
4. Se visualiza el ideal tanto interno como externo describiendo únicamente las actividades que agregan valor para así lograr la optimización del proceso.
5. Se visualizan oportunidades de cambio y se crean varias alternativas

Etapa 4A: Solución: Diseño técnico

Se especifica la dimensión técnica del nuevo proceso. Esta especificación producirá descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados; los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos; los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación.

Las tareas que en esta etapa se llevan a cabo son:

1. Se reexaminan conexiones de los procesos para identificar oportunidades de cambio de pasos, responsabilidades, etc.
2. Se instrumenta e informa para definir la solución técnica, en particular dónde y cómo aplicar la tecnología como capacitador, para implementar las actividades y pasos del proceso revisado (rediseñado)
3. Se redefinen alternativas
4. Se consolidan las relaciones entre los sistemas de información y las actividades del proceso, así como los controles que han de implementarse
5. Se especifica implantación

Etapa 4B: Solución: Diseño social

El propósito es especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso. Esta etapa produce descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos a los empleados; diseños para la interacción de los elementos técnicos y sociales; y planes preliminares de contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

A fin de cumplir con esta etapa es necesario que se realicen las siguientes tareas:

1. Se faculta a los empleados que tienen contacto con el cliente para trasladar responsabilidades en la toma de decisiones.
2. Se elabora el perfil del personal que se requiere para una nueva posición
3. Se definen cargos y equipos, estructurando los equipos necesarios de proceso en cuanto a recursos, responsabilidades y operaciones del mismo proceso
4. Se rediseñan fronteras organizacionales (reestructuración organizacional)
5. Se diseñan planes de carrera, sistemas de compensación e incentivos
6. Se planifica implementación

Etapa 5: Transformación

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso. Esta etapa final produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo.

Las tareas a realizar en esta etapa son:

1. Se completa el diseño del sistema con los procesos rediseñados
2. Se ejecuta el diseño técnico
3. Se desarrollan programas de pruebas piloto para introducción del nuevo proceso
4. Se evalúa y selecciona el personal que trabajará con el nuevo proceso
5. Se construye un sistema que apoye las actividades de los procesos
6. Se capacita al personal en las áreas que se requiera
7. Refinamiento y transición. Como resultado de la implementación se hacen los ajustes necesarios, es decir, se implanta el proceso en forma controlada.

8. Se elabora un plan de mejora continua, esto es, hacer de la reingeniería parte permanente en la estrategia de negocios de la empresa para enfrentar el cambio.

Es importante resaltar que durante la vida del proyecto de reingeniería, la alta dirección como los líderes de proyecto, actúen como facilitadores proporcionando todo aquello que sea necesario para su implantación así como el establecimiento siempre continuo de una gestión de administración para el cambio.

3.5 LA IMPORTANCIA DE LA INFORMATICA DENTRO DE LA REINGENIERIA

"La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explotar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas"⁽⁷⁾

La informática desempeña un papel crucial en la reingeniería de negocios, pero también es fácil utilizarla mal. La informática, en el más alto grado de la tecnología moderna es un capacitador esencial que permite a las compañías rediseñar sus procesos, sin embargo las viejas maneras de pensar y los viejos patrones de comportamiento pueden llevarnos a un mal uso de la tecnología que puede bloquear la tecnología.

Para reconocer el poder inherente a la informática moderna y su aplicación se requiere otra manera de pensar. La mayoría de los ejecutivos piensan en forma deductiva, estos es, saben definir un problema y luego buscar y evaluar sus soluciones. Pero para aplicar la informática a la reingeniería de negocios es necesario pensar en forma inductiva: la capacidad para reconocer una solución poderosa y en seguida buscar los problemas que ella podría resolver, problemas que probablemente la compañía desconoce.

Como consecuencia de pensar inductivamente se puede llegar a crear mercados donde antes no existían, en este caso la tecnología llega a crear usos antes desconocidos, porque la gente no sabe que necesita algo hasta que ve que lo puede obtener, entonces la necesidad latente y no expresada se hace súbitamente tangible.

"La tecnología trascendental hace factibles actividades y actos con los que la gente no sueña todavía. Lo que la mayoría de las corporaciones no reconocen son las posibilidades de negocios latentes en la tecnología"⁽⁸⁾

Es importante que entendamos que el poder real de la tecnología no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino en que les permite a las organizaciones romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar.

3.6 RIESGOS AL APLICAR LA REINGENIERIA

A pesar de todos los beneficios expuestos anteriormente, al emplear la reingeniería como arma para enfrentar el cambio se corren algunos riesgos, este riesgo debe entenderse desde el punto de vista de iniciación e implantación de la reingeniería en una empresa y no en los resultados que se obtendrán una vez que se ha adoptado.

El primer reto es aceptar que estamos frente a un ambiente repleto de cambios y que adaptarse a el lo más rápido posible nos da permanencia, para ello hay que cambiar viejas formas de pensar y las formas de realizar nuestro trabajo; al hacer esto ya estamos corriendo un riesgo, el riesgo que trae en sí un cambio.

Una vez que se ha dado este primer paso, debemos estar convencidos que al aplicar la reingeniería se convertirá en una cultura para toda la empresa, cultura de innovación constante que requiere el esfuerzo de todos y cada uno de los miembros la integran. Por lo tanto este concepto debe transmitirse desde arriba y caer como cascada en toda la empresa; la dirección debe ser la principal promotora del cambio de otro modo se corre el riesgo de "remar" mucho y no llegar a ningún lado.

Aceptando este compromiso y considerando todo lo que hemos mencionado en este capítulo, la reingeniería no se aplica a las empresas, se enfoca en los procesos que existen en una empresa, por lo tanto se debe tener cuidado al rediseñarlos. En primer instancia al seleccionar el proceso a rediseñar debemos enfocar nuestra atención a los procesos estratégicos (aquellos que dan un valor agregado) pues muchas veces nos distraemos con procesos que no traen un cambio radical y espectacular en el rendimiento.

Otro riesgo estriba en que se hagan modificaciones a los procesos antiguos y no se "reinventen" como aquí se recomienda.

Los procesos no funcionan si no hay personas que los ejecuten. El factor humano es lo más delicado en lo referente al cambio, pues es normal que se exista resistencia a cambiar.

Para la mayoría de las personas que están en una compañía, el cambio es significado de recortes de personal, de funciones nuevas o mayor responsabilidad, es por eso que oponen resistencias. Esta es una reacción inevitable y para enfrentarla hay que esperarla, es decir, la administración debe estar prevenida de modo que los gerentes, en su función de líderes y motivadores, deben transmitir estos cambios en favor no sólo de la compañía sino de todos en conjunto, deben poner el ejemplo y facilitar todo lo necesario para que los empleados asuman el reto, todo como un proceso de aprendizaje en el que el gerente es el educador y no entrenador.

Como ya vimos, la tecnología es esencial en la reingeniería para lograr niveles de eficiencia superiores. Saber explotarla es el reto, aplicarla para mejorar procesos ya existentes es el riesgo.

Enterrar la reingeniería en un archivo polvoriento es otro riesgo, para que funcione hay que ponerla en práctica.

Al aplicar la reingeniería se debe estar consciente que habrá muchos obstáculos y contratiempos que superar, no hay que correr y abandonarlo todo cuando haya indicios de alguna dificultad, pues ocasionaría falta de credibilidad cuando se quieran reiniciar los esfuerzos de reingeniería.

La reingeniería no es una varita mágica para curar todos los males de una empresa, pero sí una nueva forma de enfrentar los problemas que conlleva el cambio y mayores oportunidades de ser competitivos proporcionando procesos eficientes que se traducirán en valor agregado para los consumidores finales.

BIBLIOGRAFIA CAPITULO 3

- (1) MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY.- *Reingeniería*.- Editorial Norma
pág.33
- (2) MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY.- *Reingeniería*.- Editorial Norma
pág.34
- (3) RAYMOND L. MANGANELLI.- *Cómo hacer reingeniería*.- Editorial Norma
pág.8
- (4) RAYMOND L. MANGANELLI.- *Cómo hacer reingeniería*.- Editorial Norma
pág.9
- (5) MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY.- *Reingeniería*.- Editorial Norma
pág.37
- (6) idem. pág 74
- (7) idem. pág 89
- (8) idem. pág 94

CAPITULO 4

TIENDAS DE AUTOSERVICIO

4.1. CONCEPTOS GENERALES

4.1.1 DEFINICION DE AUTOSERVICIO

La palabra autoservicio se compone del prefijo *auto* que en griego significa *a si mismo* y de la voz latina *servitium* que significa *acción y efecto de servir*; por lo que etimológicamente autoservicio quiere decir: *servirse a si mismo*.

“El autoservicio es un sistema de ventas al detalle, que permite a los clientes servirse a si mismos, siempre que sea posible”⁽¹⁾

4.1.2. CARACTERISTICAS

Se basa en tres principios básicos:

- Un arreglo de los muebles que permite controlar el tráfico de los clientes de tal form que tengan que pasar frente a todas las mercancías puestas en exhibición
- Un arreglo de mercancías que facilite al cliente comprar lo que necesite y provocar la venta de artículos que no tenía pensado comprar
- Un sistema rápido y seguro instalado a la salida de la tienda, donde las mercancías serán revisadas y el costo total sumado mediante una máquina registradora, entregando al cliente un comprobante detallado de las compras que realizó.⁽²⁾

4.2. ORIGEN Y DESARROLLO

4.2.1 MOTIVOS DE APARICION DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

Durante los años de depresión económica en los Estados Unidos de Norte América, a principios del decenio de 1930-1940, se desarrollò rápidamente un nuevo tipo de establecimiento de productos alimenticios, llamado supermercado, el cual atrajo la atención en forma excepcional. Estos supermercados se iniciaron, principalmente en la costa del pacífico y en ciertas ciudades grandes del este de Estados Unidos; ocupando depòsitos abandonados o edificios de fàbricas. Eran negocios equipados toscamente, muy amplios con un volumen grande de ventas, la clientela se servía así misma y los precios de los productos eran bajos. El dueño del establecimiento era a menudo un mayorista de abarrotes con experiencia en el manejo de tiendas en cadena, aprovechando estos conocimientos y la facilidad de obtención de las mercancías. Quien se dedicaba a èsta actividad arrendaba espacios dentro o fuera de su almacèn a otros comerciantes que operaban fuentes de sodas, productos farmacèuticos, accesorios para autos, ropa, etc.

Este principio de los supermercados, en alguna forma era maniobra de los mayoristas para contrarrestar el gran auge adquirido por las tiendas de abarrotes en cadena en muy poco tiempo, los dueños de estas tiendas comenzaron a implantar el sistema de autoservicio. Con lo anterior nos damos cuenta que los dos principales motivos para la aparición de tiendas de autoservicio fueron la comodidad y los precios bajos.

4.2.2. EVOLUCION DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

Hasta la dècada de 1921 a 1930 las miles de tiendas que existían empleaban tècnicas muy atrasadas. cuando al ama de casa querla comprar comestibles carnes, verduras y frutas, tenla que recorrer tres o cuatro diferentes lugares para conseguir lo que necesitaba. Los establecimientos eran mal manejados, no se llevaba contabilidad, se vendía simplemente con un màrgen de utilidad y ùnicamente se consideraban como gastos el alquiler, la luz, el papel y

el hielo; el personal era parte de la familia, porque era un verdadero lujo contratar mano de obra. Las tiendas se encontraban en penumbras, los artículos estaban amontonados detrás del mostrador y el arte de vender se reducía a las sugerencias que hacía el tendero al cliente al ofrecerle un artículo nuevo después de cada compra. A grosso modo ésta era la forma de manejar y como se encontraba organizada una tienda. Con el tiempo fue apareciendo la costumbre de exhibir sobre los mostradores algunos artículos que los clientes podían elegir libremente.

A principios de 1930 un empleado de la Kroger Company, una tienda de abarrotes norteamericana, sugirió al vicepresidente de la misma de aumentar el espacio de la tienda de 300 m² a 2000m², que vendiera abarrotes sobre la base de autoservicio, concepto derivado de la escasez de mano de obra y que se aprovecharía para disminuir los costos, con pago al contado y con precios más bajos que de los negocios convencionales. La propuesta fue rechazada, por lo que esta persona decidió poner su propia tienda. El éxito fue inmediato, debido a que su enfoque hacia costos y precios bajos se adecuaba perfectamente a las necesidades de los consumidores sumidos en la depresión económica por la que atravesaba el país. Los primeros supermercados eran en su mayoría independientes, sin embargo los negocios que operaban con éxito pronto instalaron sucursales y en esta forma se convirtieron en cadenas.

Después de la segunda guerra mundial, los supermercados crecieron aceleradamente en todas sus características, tales como: tamaño, organización y control, dando como resultado una tienda más amplia, con mejores instalaciones, mayor variedad de artículos, personal más preparado, se introdujeron artículos no comestibles, que incluyen productos para la salud y belleza, artículos domésticos, libros, revistas, juguetes y en ciertos casos ropa. En un principio éstos artículos fueron llevados a los supermercados para aumentar las ventas, ya que la gran competencia que surgió, obligó a los empresarios a reducir márgenes de utilidad notablemente, pero descubrieron que las nuevas secciones eran un complemento ideal tanto para aumentar las ventas como para atraer nuevos clientes.

En nuestro país, la aparición de supermercados, data aproximadamente de 1942, en la ciudad de Monterrey, N.L., en el Distrito Federal, surge en el año de 1946 con la sociedad

denominada Supermercados, S.A. (S.U.M.E.S.A.), siendo el precursor de este sistema de venta y fundador de los primeros supermercados.

Al iniciarse este nuevo sistema de ventas, no obtuvo la aceptación esperada, pues los consumidores pensaban que si la mercancía estaba presentada de forma agradable, bien distribuida en una construcción moderna y con buena iluminación, entonces los precios de los artículos ahí exhibidos serían elevados en comparación con las tiendas de abarrotes donde estaban acostumbrados a adquirirlos; por tales motivos las ventas eran bajas teniendo que afrontar pérdidas. Poco a poco, las amas de casa se percataron que los precios y las ventajas ofrecidas por los supermercados, eran mejores, con lo que se inició el crecimiento y surgimiento de otras cadenas de Tiendas de Auto-servicio. Algunas de ellas fueron:

- S.U.M.E.S.A.
- Tiendas de descuento Aurrerà
- Gigante
- El Sardinero
- La Luna
- Comercial Mexicana
- Oxxo

Actualmente algunos de estos ya no existen y han sido sustituidos por otros que podríamos agregar a la lista, lo que importa realmente es comprender que los hábitos de compra de los consumidores fueron cambiados o tal vez adaptados a la necesidad de mayor comodidad al realizar sus compras. Detectar a tiempo que es lo que el cliente quiere, definitivamente ofrece una ventaja competitiva.

Como hemos visto el sistema de ventas se desarrolló rápidamente tanto en los Estados Unidos como en México, al grado que las pequeñas misceláneas disminuyen día a día debido principalmente al aumento de centros comerciales en donde los consumidores pueden adquirir toda clase de productos reunidos en un mismo lugar .

Sin embargo la evolución de las tiendas de autoservicio no se quedó ahí; los empresarios líderes en este sistema de ventas fueron expandiéndose, creando así tiendas al tipo de mercado al cual estaban dirigido, por ejemplo: lo que conocemos como "Bodegas" de autoservicio se caracterizan por vender a clientes de un estrato social bajo, ofrecer mercancía a granel, el espacio de venta que tienen es reducido, se da preferencia a productos básicos y los precios son inferiores a los de los supermercados. En caso contrario al de las Bodegas, esta "Superama" donde el espacio de venta también es reducido, pero la mercancía que ahí se ofrece es más cara, hay más variedad de productos, las instalaciones son mejores y va dirigido a un nivel socio-económico mayor.

En México, con la apertura comercial, el auto-servicio ha tomado otras dimensiones: en la lucha por la permanencia en el mercado y la competitividad, cadenas de tiendas de autoservicio han formado asociaciones con firmas extranjeras aportando infraestructura y capital dando paso a poderosos hipermercados que no se conforman con dirigirse a un sólo segmento del mercado sino atraer al mayor número posible de consumidores sin importar su estrato social.

No cabe duda que la aplicación del sistema de autoservicio hoy en día no sólo se limita a artículos alimenticios y de uso doméstico, existen tiendas especializadas en materiales de construcción, decoración, equipos de oficina y computación que aprovechan sus ventajas. A continuación se mencionarán algunas de ellas.

4.3. CLASIFICACION

El primer fundamento para clasificar a los negocios de detallistas es la línea de productos. Entre los más importantes se encuentran:

- Tiendas de especialidades
- Tiendas de departamentos
- Supermercado
- Tiendas de bienes de uso común
- Supertienda

Tienda de especialidades: Maneja una reducida línea de productos con un surtido muy completo dentro de cada línea. Algunos analistas estiman que esta clase de negocios crecerán a un ritmo acelerado en el futuro, aprovechando las crecientes oportunidades de segmentación de mercado. El auge reciente de las tiendas de especialidades está vinculado al boom de los centros comerciales, que tienen una o dos tiendas de departamentos y muchas de subespecialidades.

Tiendas de departamentos: Maneja diversas líneas de productos, casi siempre ropa, muebles para el hogar y de uso doméstico. Cada línea se opera como un negocio independiente, bajo la dirección de un comprador o comerciante especializado. Este tipo de tiendas fueron las primeras en implantar cuatro principios innovadores: 1) reducidos márgenes de utilidad y rápida rotación de inventarios; 2) marcado y exhibición de los precios de la mercancía; 3) alentar al cliente para que recorriera y observara las existencias sin la menor presión u obligación de comprar; 4) una política muy liberal de quejas.

Supermercados. Son negocios bastante grandes, de bajo costo, de poco margen de utilidad, que maneja enormes volúmenes de mercancía y cuya finalidad es satisfacer las necesidades totales del consumidor respecto a alimentos lavandería, y artículos para el cuidado del hogar. En el auge de los hipermercados interviene varios factores: La gran depresión económica de los Estados Unidos de Norteamérica, el gran número de propietarios de automóviles hizo que las distancias ya no fueran un factor decisivo y aumentó las compras semanales, con lo cual disminuyó la necesidad de pequeñas tiendas instaladas en barrios. Los adelantos en la tecnología de la refrigeración permitió a los supermercados y al público guardar más tiempo los artículos perecederos. La nueva tecnología del empaque permitió expandir productos alimentarios en envases almacenables de tamaño adecuado (latas y cajas), lo cual estimuló la venta de una marca mediante la publicidad.

Los supermercados en la actualidad ocupan un espacio aproximado de 18 000 pies cuadrados con un extenso surtido de mercancías aumentando cada vez más el número de departamentos destinados a artículos no alimentarios como: ferretería discos y libros, juguetería, jardinería e incluso cámaras fotográficas con el objeto de conseguir líneas de alto margen de utilidad que aumenten su rentabilidad. También han perfeccionado sus

instalaciones, con emplazamientos más caros, estacionamientos más amplios, una arquitectura y decoración planeadas con esmero, horarios más extensos, con una mayor gama de servicios para el cliente y la utilización de música de fondo. Además ha aumentado la competencia promocional con un publicidad intensiva.

Tiendas de artículos de uso común: Son bastantes pequeñas situadas cerca de zonas residenciales, trabajan largas horas los siete días de la semana y ofrecen una línea reducida de productos de uso común y de gran rotación. Ejemplos: 7-elevens, Oxxo. Satisfacen la necesidad de consumidores que requieren realizar una compra rápida o "de última hora". Este tipo de tiendas han ido situándose también a lado de las gasolineras con el propósito de aprovechar la gran afluencia de clientes que tienen estas.

Tienda de combinación, supertienda e hipermercado: Las *tiendas de combinación* representan la diversificación del supermercado que abarca el campo creciente de los medicamentos. Este tipo de negocios ocupan en promedio 55 pies cuadrados de espacio destinado a ventas.

Las *supertiendas* son más amplias que los mercados comunes (30 000 en vez de los 18 000 pies cuadrados de espacios de venta) y se proponen atender a las necesidades globales del público en la adquisición de comestibles y de productos no alimentarios. Suelen ofrecer los servicios de , lavado en seco, reparación de calzado, cobro de cheques y restaurantes baratos.

El *hipermercado* es más grande todavía que la supertienda, pues tiene entre 80 000 y 220 000 pies cuadrados. El hipermercado proviene de la palabra francesa "hipermarché" que significa supermercado. combina los principios que rigen el supermercado, el descuento y las tiendas de bodega, El surtido de productos es mayor que los bienes ordinarios e incluye muebles, aparatos electrodomésticos, ropa y muchas otras cosas. En este tipo de negocios de ofrecen descuentos en contraste con los precios de las supertiendas. A semejanza de una tienda de bodega emplea una exhibición masiva. El hipermercado originari fue creado por carrefour en un suburbio de París a inicios de la década de 1960 y el éxito no se hizo esperar

4.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL AUTOSERVICIO

VENTAJAS

El autoservicio es un sistema de ventas al por menor cuyo éxito se debe principalmente al servirse el consumidor directamente y con el mínimo de intermediarios, los costos de operación bajan y por lo tanto el precio de los productos también. De lo anterior deducimos que el nivel de ventas aumenta y la empresa puede adquirir y crear mayor número de productos.

Este sistema su vez beneficia a los fabricantes, provoca una mayor distribución y rotación de sus artículos, sin tener que entregar pequeñas cantidades de mercancía, evitando así el aumento de precio y por tanto el de venta.

Los artículos son exhibidos en estantes y muebles que facilitan al comprador su rápida localización, sin esperar a que el dependiente termine de atender al cliente anterior. Así mismo la planeación de la exhibición de los productos tiene el objetivo de explotar al máximo las ventajas mercadotecnicas de los envases y su publicidad.

Se emplean un menor número de personas para el manejo de la mercancía, respecto al volumen de mercancía que se maneja en el supermercado.

Se incrementan las ventas, pues el cliente al estar expuesto a una infinidad de artículos en forma atractiva, siente deseos de adquirir algunos de ellos no limitándose a lo que originalmente pensaba

La rotación de las mercancías es mayor, o cuando menos es uno de los objetivos; por lo que se requiere de un adecuado control para determinar cuales son las que no tienen un movimiento satisfactorio y deshacerse de ellas.

Con la gran variedad de artículos existentes, el cliente generalmente encuentra todo lo que necesita en un mismo establecimiento.

El área de almacenaje es menor para dar una mayor amplitud en el piso de ventas.

Por último la principal ventaja que ofrece al comerciante, es el financiamiento que obtiene de los proveedores, ya que la compra de las mercancías es a crédito y las ventas al contado, obteniendo de inmediato la utilidad y liquidez.

DESVENTAJAS

Como las mercancías son expuestas directamente a los clientes, pueden existir robos que a veces pueden ser cuantiosos, aunque es comprobable que el porcentaje mayor en el rubro de mercancía robada, corresponde al personal de la tienda.

En algunas ocasiones, los compradores toman los productos y después desisten en su adquisición, abandonándolos en cualquier parte fuera de su lugar. Esto acarrea pérdida de tiempo por parte de los empleados al tener que reacomodar dichos productos y mantener una imagen atractiva y ordenada para el cliente.

Existe gran rotación de personal, pues el trabajo en el piso de venta suele ser muy rutinario y pesado.

4.5. EL CLIENTE DENTRO DEL SISTEMA

Lo que distingue operativamente un servicio de otro en términos de lo que pueden o no lograr con respecto a la eficiencia, es el grado en el cual el cliente está en contacto con la creación del servicio, es decir, el contacto del cliente se refiere a la presencia física del cliente en el sistema y la creación del servicio.

A partir de esta conceptualización, se puede deducir que los sistemas de servicio con alto grado de contacto con el cliente son más difíciles de controlar y más difíciles de racionalizar que aquellos que tienen un grado más bajo de contacto.

En los sistemas de alto grado de contacto, el cliente puede afectar el tiempo de la demanda, la naturaleza exacta del servicio y la cantidad de servicio, puesto que tiende a implicarse en forma mayor con el proceso mismo.

En la figura 4.1 se muestra la clasificación de los sistemas de servicios y el grado de contacto con el cliente en la creación el servicio.

ALTO CONTACTO	<u>Servicio Puro</u>
	Centros de salud
	Hoteles
	Transporte Público
	Restaurante
	Escuelas
	Servicios Personales
	Banca Automatizada
	<u>Servicio Mixto</u>
	Sucursales de bancos
	Compañías de computadoras
	Bienes raíces
	Líneas aéreas
	Supermercados
	Oficinas de correos
Servicios funerarios	
<u>Quasi de fabricación</u>	
Oficinas centrales de bancos	
Oficinas centrales de correos	
Administración gubernamental	
BAJO CONTACTO	<u>Fabricación</u>
	Procesadoras de alimentos
	Compañías mineras
	Plantas químicas
	Fabricantes en general

Fig. 4.1.

EFFECTO SOBRE OPERACIONES

Alto grado de contacto tienen mayor incertidumbre en cuanto a operaciones diarias, puesto que el cliente puede influir (o interrumpir) el proceso de producción.

La capacidad del sistema de alto grado de contacto estará de acuerdo con la demanda en cualquier momento (predicción estadística)

Las habilidades que se requieren en la fuerza de trabajo de los sistemas de alto grado de contacto se caracterizan por un componente importante en las relaciones públicas. Cualquier interacción con el cliente, transforma al trabajador directo en parte del producto y por lo tanto su actitud puede influir sobre el punto de vista que el cliente tenga del servicio.

La racionalización de las operaciones de sistemas de alto grado de contacto pueden llevarse sólo hasta cierto punto. Si bien los dispositivos tecnológicos pueden sustituirse por los trabajos que realicen los trabajadores de contacto directo, la actitud del trabajador, el medio ambiente de las instalaciones y la actitud del cliente determinarán la calidad última de la experiencia del servicio.

Siempre que sea posible debe hacerse distinción entre los elementos de alto grado de contacto y de bajo grado de contacto de un sistema. Esto puede lograrse por medio de la separación de funciones, las de alto grado deben hacerlas otro grupo de personas para reducir al mínimo la influencia del cliente sobre el proceso de producción y proporcionar oportunidades de lograr la eficiencia en las áreas en que esto sea posible.

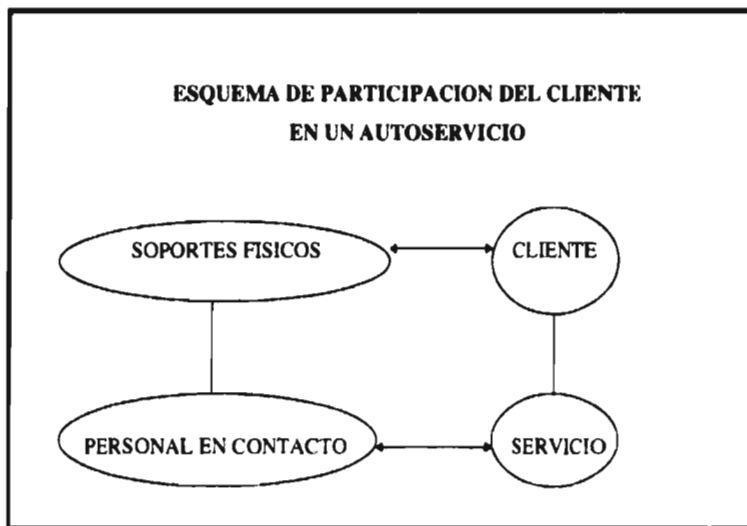
Por definición y con lo anteriormente expuesto, podemos deducir que en una tienda de autoservicio, el cliente forma parte del proceso de producción, no en el caso de la fabricación de los artículos que ahí puede encontrar sino desde el punto de vista que esta en contacto directo con la fabricación del servicio (se sirve a sí mismo).

Como parte de ese proceso, el cliente decide sobre la cantidad, cómo y cuando adquirir un producto y servicio, el percibe la calidad tanto del producto tangible como del intangible (servicio), ya que la tienda de autoservicios no se limita a proporcionar diversidad de artículos

a precios bajos a los consumidores sino también, como ya mencionamos, a colocarlos de manera atractiva, con iluminación e instalaciones adecuadas, personal preparado etc. todo con la finalidad de proporcionarle - el servicio para que se sirva a sí mismo - .

De este modo tenemos que el cliente continuamente participa y puede interrumpir el proceso en el momento que el quiera, de ahí la dificultad para controlar el sistema y sea eficiente.

Todo depende de la capacidad de respuesta del sistema, considerando al cliente como parte del mismo, para que el cliente regrese y comience una vez más el ciclo.



**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4.6 SITUACION ACTUAL DEL SECTOR DE AUTOSERVICIO

Tras 50 años de haberse inaugurado la primer tienda de autoservicio en México, la repercusión de este sistema de ventas se ha manifestado en todos los ámbitos; en lo personal, en lo familiar, en lo empresarial y lo social. Con cobertura nacional, el autoservicio mexicano se ha desarrollado en forma impresionante diversificando formatos y abarcando numerosos giros.

El autoservicio ocupa como filosofía de comercialización al detalle, primer lugar en ventas a nivel masivo, tanto en occidente como en países asiáticos desarrollados y en vías de desarrollo como México. Esto se debe a varios factores, por un lado en un mundo cada vez más globalizado las estrategias de comercialización y sus métodos se internacionalizan con vertiginosa rapidez. Por otro, ante el mismo fenómeno que ha borrado fronteras, acercando pueblos y disminuido distancias gracias a la tecnología y los medios de comunicación, el consumidor es más exigente y demandante.

A pesar de la difícil situación por la que ha atravesado y sigue padeciendo México, las organizaciones detallistas asociadas continúan creciendo, probablemente no al ritmo de hace tres años, pero confiando, apostando e invirtiendo en el país. La proliferación de tiendas con novedosos formatos como clubes de precios, hipermercados, tiendas de conveniencia, etc. y la conversión de tiendas convencionales a tiendas de autoservicios como superfarmacias y algunas tiendas especializadas, son fiel reflejo del empuje que tiene este sistema. Este crecimiento lo podemos ver gráficamente en las figuras 4-2a y 4-2b con información proporcionada por la ANTAD.

Actualmente la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), organismo encargado de atender las necesidades de sus afiliados a fin de lograr el desarrollo continuo de este sector, realiza varias actividades para alcanzar tal propósito. Entre las que destacan, es la de trabajar en conjunto con empresas de consultoría nacionales e internacionales para buscar nuevas alternativas tecnológicas que produzcan avances significativos en beneficio de los consumidores en cuanto a calidad de productos y servicios se refiere; se realizan además estudios de comportamiento de consumo, de crecimiento, de

CRECIMIENTO DE HIPERMERCADOS

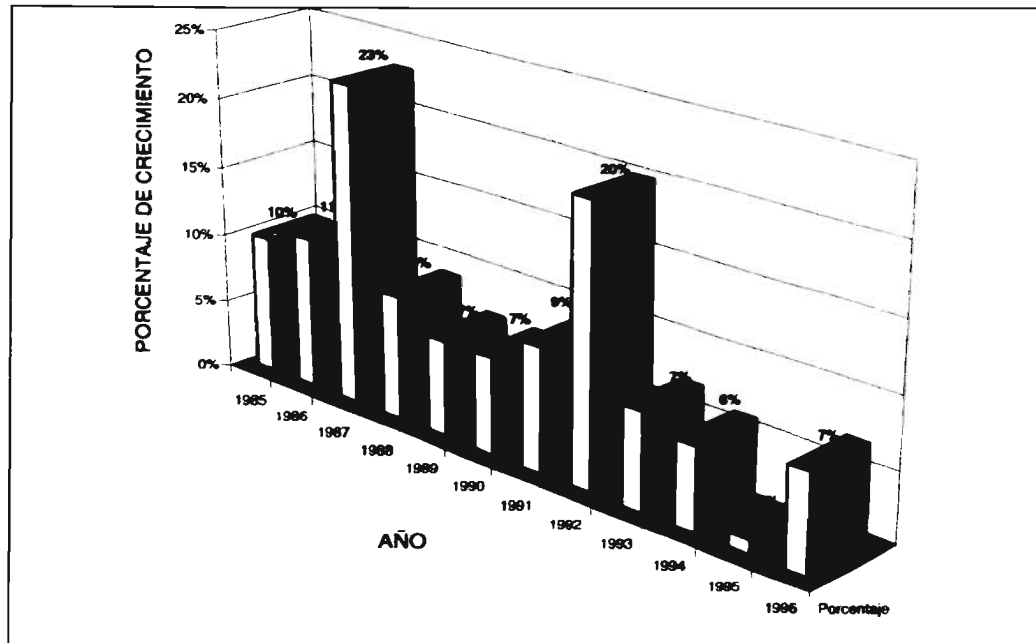


fig. 42a

CRECIMIENTO DE TIENDAS DE CONVENIENCIA

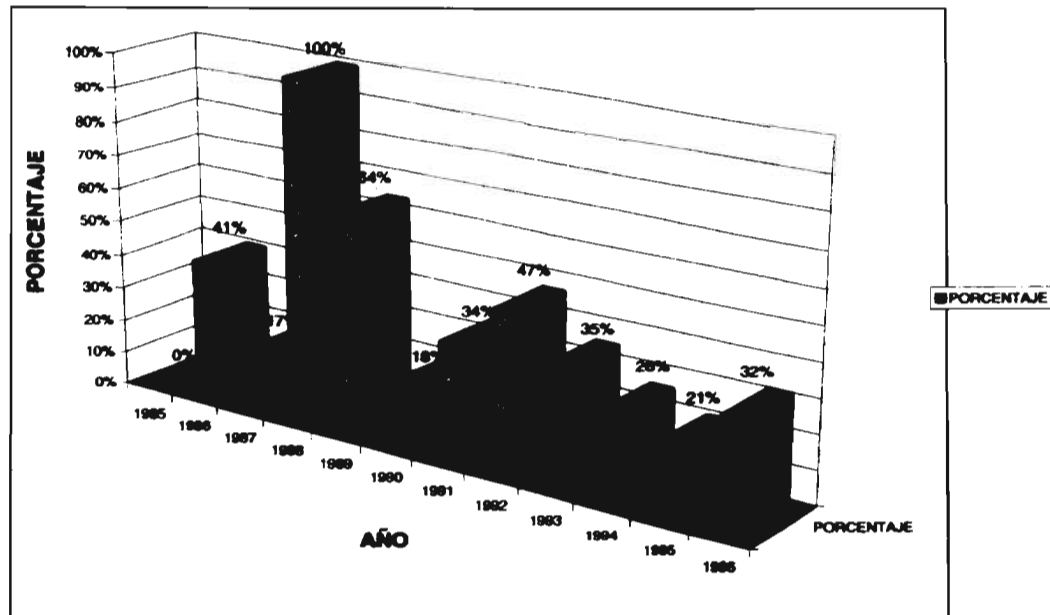


fig. 42b

tendencias en el sector, etc; datos estadísticos que son de gran utilidad para cada una de las cadenas de autoservicio asociadas.

Como promotora, la ANTAD lleva a cabo convenciones en los que participan tanto asociados como industriales a fin mejorar sistemas y procedimientos en sus relaciones comerciales, así como para presentar las innovaciones en la operación del sector.

La ANTAD colabora además con otros organismos como la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) para buscar soluciones en cuanto a reglamentaciones legales y requisitos para la comercialización de productos; trabaja con la Asociación Mexicana del Código de Producto (AMECOP) a fin de fijar los estándares para la identificación de productos a través del código de barras y sistemas de comunicación que hagan más eficiente la operación de los autoservicios; con el Centro de Estudios Económicos del sector Privado (CEESP) a fin de determinar las perspectivas de las empresas y evaluar el desempeño de las unidades productivas del país para la identificación de oportunidades para el sector; colabora también con diferentes Universidades de la República Mexicana a fin de unir esfuerzos en investigaciones y trabajos para la mejora continua y promoción del sector de autoservicios.

Como se puede observar el sector de autoservicios es uno de los más activos y vanguardistas en lo que avances e integración tecnológica se refiere, ha sido detonador fundamental en la automatización del comercio detallista y continúa siendo promotor de sistemas y filosofías como el Intercambio Electrónico de Datos (EDI) y los Sistemas de Respuesta Dinámica al Consumidor (SRDC), mismos que están revolucionando y eficientando la cadena productiva en beneficio de todos sus integrantes pero, sobre todo del consumidor final.

La aparición y desarrollo de este formato comercial modificó sustancialmente la vida de los mexicanos pues el autoservicio revolucionó la forma de hacer llegar los productos al consumidor. El comercio tradicional debía sufragar costos mucho más elevados para el mismo fin y con resultados menos favorables. Hoy el autoservicio ha logrado reestructurar los canales de distribución de forma tal que permite concentrar un número elevado de productos de varios proveedores, a mejor precio con mejor presentación y en superficies para su venta notoriamente amplias que permiten la movilización cómoda de los clientes.

Respecto a este último punto, la presentación de productos en el piso de venta ha tomado gran importancia y por ello objeto de estudio. Tenemos así que en relación al desplazamiento de las personas dentro de las tiendas se encontró que es más frecuente que giren a la derecha, que tiendan a fijar su atención en los productos que se encuentran a mitad de la góndola más que al inicio de ésta, que sus motivos de compra dependen en gran parte de la iluminación y ambientación del establecimiento, de los colores que se empleen para llamar su atención; que la masificación de los productos en las cabeceras de góndola es percibida por los consumidores como sensación de abundancia y que adquirir ese producto será provechoso; que además del precio atractivo busca una atención esmerada del personal de la tienda etc.

Hoy, en parte gracias al crecimiento del autoservicio, la industria ha diversificado su producción y, a diferencia de aquellos primeros tiempos, cada centímetro de anaquel es objetivo de minuciosos estudios a fin de satisfacer mejor las necesidades del consumidor y optimizar el desempeño de la tienda. Aunque cada tienda emplea sus propias técnicas, resultando en la gran variedad de estilos y formatos, todas persiguen el mismo objetivo.

Partiendo de experiencias que demuestran que la creación de atmósferas diferentes promueve las ventas, se pone más atención a los efectos visuales que realcen a las tiendas y mercancías. Con la competencia cada vez más agresiva por lograr la preferencia del consumidor, los proveedores se ven obligados a desarrollar nuevas formas para atraerlos de modo que llegan a organizar concursos en el piso de venta para que el cliente participe activamente y se forme una imagen en su mente de "x" producto, o bien, en el caso de quienes proveen enseres domésticos, diseñan escenografías completas para hacer más atractivos sus productos como el de adornar un antecomedor con manteles, platos, servilletas, floreros y demás utensilios., otro ejemplo son las vitrinas exhibidas de distinto modo a lo largo del año para verificar el cambio de consumo.

Así mismo, hoy las tiendas ofrecen un amplio abanico de servicios paralelos tales como tortillería, panadería, óptica, farmacia, banco, áreas adjuntas de alimentos preparados, rosúcería y laboratorios de revelado fotográfico con servicio express; todos tienen el objeto de generar mayor frecuencia de presencia del consumidor en la tienda y satisfacer sus necesidades ofreciendo esta gama de servicios y productos en un mismo lugar.

El autoservicio además resulta ser un escaparate para el desplazamiento de productos y una valiosa plataforma para la presencia de marcas y su posicionamiento en el mercado, es formato elegido por los industriales para realizar lanzamientos de nuevos productos.

Así mismo, si bien en sus inicios la estrategia de Marca Propia no fue bien desarrollada en México, ya que los productos eran elaborados no con buena calidad y a precios poco atractivos, actualmente existe la intención de volver a impulsar este concepto pero con mejores condiciones.

En relación al desarrollo de proveedores, competir lado a lado en la góndola ha sido gran aliciente para la superación, fenómeno que se acentuó a raíz de la apertura comercial que el país experimentó, pues generó competencia del proveedor nacional con mercancía de importación dando como resultado notoria mejoría en la calidad, presentación, marketing de los productos para beneficio del consumidor. La llegada de cadenas internacionales con tecnología de punta hace más fuerte la competencia y con ello propicia el acercamiento entre detallistas e industriales trabajando más bien como socios que como dos entidades separadas.

Resultado de esto es lo que se conoce como Sistemas de Respuesta Dinámica al Consumidor SRDC (ECR, por sus siglas en inglés), sistema que la ANTAD se ha preocupado por promover en nuestro país tras ver los beneficios que ha conseguido su aplicación en el extranjero.

Una de las razones por las cuales es necesario buscar nuevos métodos que efficienten las relaciones entre proveedores y comerciantes, es que el consumidor hoy día exige calidad a bajo precio. En este sentido la responsabilidad el fabricante es ofrecer innovaciones en productos rentables de alta calidad. Por su parte al detallista le corresponde implementar servicios que den valor agregado al público; hechos que marcan la diferencia entre un establecimiento competitivo y otro que no lo es.

Reduciendo costos y gastos a través de SRDC se pueden obtener óptimos niveles de operación, que repercuten en incremento de clientes gracias a las mejoras en mercancías y eficiencia en servicio.

Las pruebas de SRDC están enfocadas, en principio, exclusivamente a surtido. SRDC es una filosofía basada en un grupo de técnicas divididas en tres grupos:

El primer grupo se conoce como *Administración de categorías*. Consiste en establecer infraestructura y optimizar introducciones, surtidos y promociones por cada categoría o grupo homogéneo de productos.

El segundo grupo incluye *Mejoras de Operación*, donde se determina cómo funcionan las tiendas y sus proveedores, resaltando aspectos como proveedores integrados, producción sincronizada, resurtido continuo, órdenes automática de tienda, operaciones confiables y cross docking (cruce de andén)

El tercer grupo es *Tecnologías habilitadoras*, donde se contempla el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Transferencia Electrónica de Fondos, Administración de Base de Datos y Codificación de Artículos, así como Costeo Basado en Actividades.

SRDC proporciona surtidos siempre continuos evitando el exceso de inventarios, relaciones comerciales en un ambiente de confianza y cooperación en pro del consumidor, valor agregado al optimizar los procedimientos y cambio cultural en ambos sentidos (detallista - industrial)

Lo más importante para que una empresa empiece a trabajar por SRDC es tener la convicción de trabajar conjuntamente con socios comerciales, es decir, debe existir un cambio cultural en las relaciones de negocios, lo demás se va dando en un proceso continuo de interacción y modernización.

El autoservicio mexicano al cumplir 50 años, aún enfrenta grandes retos, el supermercado trabaja día a día en la integración de nuevas estrategias comerciales dentro y fuera de sus organizaciones. Al interior destacan la aplicación de novedosas tecnologías como scanners en piso de tienda tanto para la verificación de precios por parte del consumidor como para el cobro en la línea de cajas, básculas computarizadas; sistemas operativos, capacitación de personal y optimización de recursos a través de logística de distribución, entre otras. En

cuanto a cambios externos se puede afirmar que el autoservicio ha empezado a reestructurar sus relaciones con sus proveedores, es momento de continuar con proyectos como los Sistemas de respuesta Dinámica al Consumidor.

Entre las tendencias más evidentes destacan la globalización, integración tecnológica y alianzas estratégicas entre organizaciones detallistas que, a fin de lograr la sinergia que genera el volumen, parecen ser la alternativa comercial más atractiva del momento. Según estadísticas, cada vez hay menos cadenas de autoservicio pero más grandes, su diversificación de servicios se incrementa notoriamente y los departamentos son más especializados dentro del piso de venta.

4.7 ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIOS

La organización de una tienda de autoservicios se encuentra determinada por el número de departamentos con los que cuenta, y como en la mayoría de las empresas las líneas de autoridad y responsabilidades se describen a través de organigramas. A continuación se señalan de forma genérica la organización de una cadena de tiendas de autoservicio y la organización en una tienda.

Al referirnos a organización de una tienda de autoservicios, nos referimos también a cómo se encuentran distribuidos el inmobiliario en el piso de venta a fin de optimizar la operación de la misma y brindar un mejor servicio al cliente.

El *lay out* de una tienda de autoservicio está diseñado principalmente para que el consumidor encuentre los productos de forma fácil y accesible, así como para agilizar las operaciones de carga y descarga de mercancías desde el almacén correspondiente hasta su respectivo lugar en el piso de venta del supermercado.

La distribución de los anaqueles o góndolas varía según el tipo de tienda que se trate y del estilo que la administración de la misma ha decidido como conveniente. Existen distribuciones en diagonal, en línea, sectores hexagonales por ejemplo.

En la figura 4-3 se presenta la distribución en línea de las góndolas en un supermercado.

Como podemos observar esta distribución permite el fácil acceso y salida de los clientes, de lado derecho es común encontrar los departamentos con mayor margen de utilidad y con artículos que tal vez el cliente no tenía la intención de comprar, esto permite la exhibición de ofertas atractivas para el cliente al tiempo que va recorriendo los pasillos que motivan su compra. Los artículos de mayor consumo y menor margen de ganancia se encuentran generalmente al fondo de las instalaciones de la tienda con el objeto de obligar al cliente a recorrer todas las secciones y decida adquirir algún producto.

En el formato que se presenta en la figura, la línea de cajas se encuentra a todo lo largo de la tienda a fin de que en el momento que el cliente decida terminar sus compras, el cobro se realice en forma eficiente.

Las tiendas de autoservicio se dividen en departamentos para facilitar su gestión, entre éstos podemos distinguir dos categorías: Departamentos pertenecientes a la sección de alimentos y los departamentos pertenecientes a la sección de no alimentación. La clasificación de dichos departamentos también varía de tienda a tienda, sin embargo a continuación se presenta un ejemplo:

Ver figura 4.4.

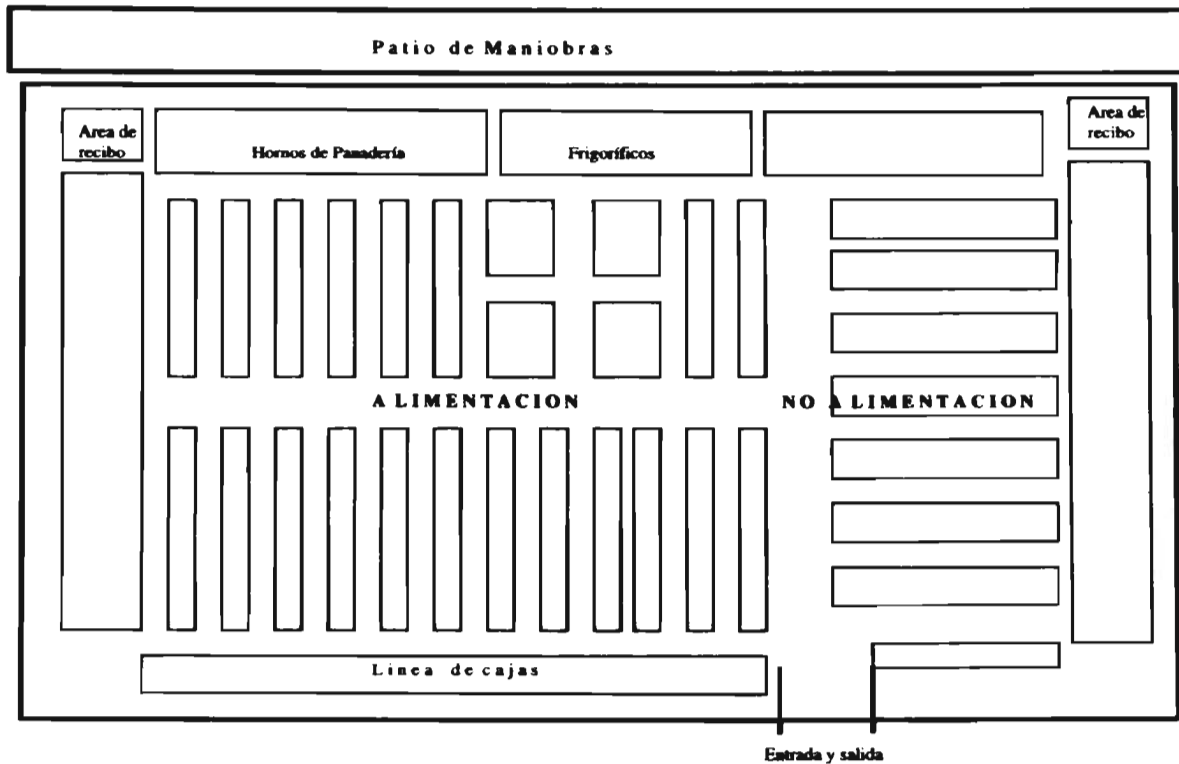


fig. 4-3 Lay Out de una tienda de autoservicio

<u>ALIMENTACION</u>	<u>NO ALIMENTACION</u>
Abarrotes salados	Damas
Abarrotes dulces	Niños y niñas
Vinos y Bebidas	Bebés
Frutas y verduras	Caballeros
Lácteos	Juniors
Salchichonería	Juguetería
Carnes y aves	Deportes
Pescadería	Muebles y lámparas
Panadería	Fotografía y regalos
Tortillería	Electrodomésticos
Droguería *	Electrónica
Farmacia **	Papelería
Recibo alimentación	Libros y discos
	Jardinería
	Hogar
	Recibo no alimentación

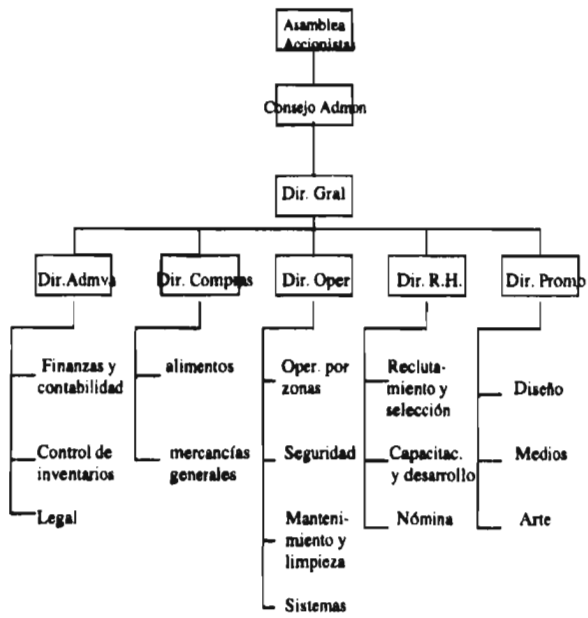
Fig. 4-4 Clasificación de departamentos en una tienda de autoservicios

- * Este departamento aunque no se trata de alimentos, se clasifica dentro de esta sección por el enorme desplazamiento y rotación de las mercancías.
- ** Farmacia se encuentra clasificado dentro de alimentación por contar con artículos con fecha de caducidad.

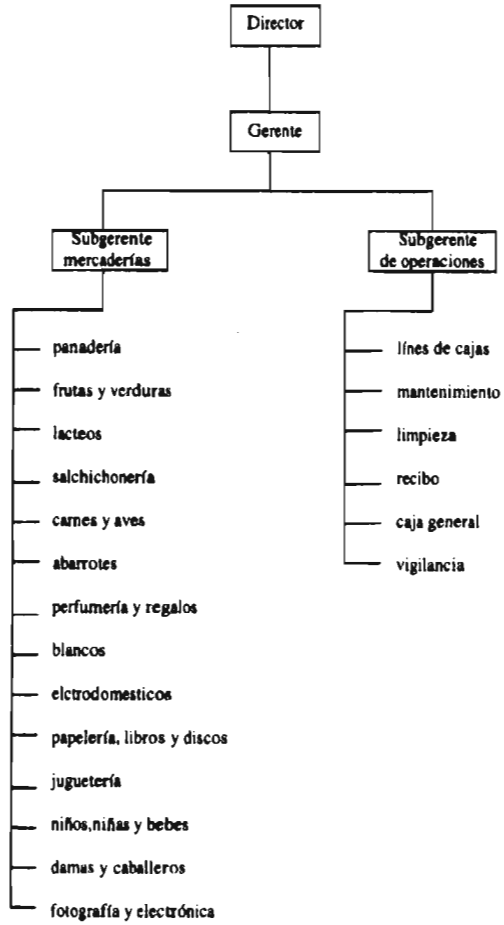
Cabe destacar que los productos que se contemplan en la sección de alimentación son los que tienen una rotación mayor y menor margen de utilidad, a diferencia de los que se encuentran en la sección de no alimentación que se desplazan con menor facilidad pero con un margen de utilidad mayor.

La contribución en las utilidades por departamentos de la tienda de autoservicios varia de acuerdo a las ofertas que se estén manejando en el periodo correspondiente, aunque generalmente suele cifrar con mayor importancia la sección de alimentación.

ORGANIZACION EN UNA CADENA DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO



ORGANIGRAMA EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIOS



BIBLIOGRAFIA CAPITULO 4

- (1) STAUDT TOMAS .-*Enfoque administrativo de la mercadotecnia* .-Prentice Hall.- Pag 284
- (2) *idem* págs. 304 y 305

CASO PRACTICO

5.1 FASES DEL PROYECTO

1.- PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA CON BASE EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Como requisito indispensable para administrar las operaciones de la empresa con base en la calidad en el servicio, está el compromiso que debe adquirir toda la empresa para orientarse plenamente hacia el cliente. Esto debe comenzar con el planteamiento de una misión de empresa que sea reconocida en todas sus áreas, una misión que marque el camino a seguir y señale dicho compromiso con el cliente. Debe existir el reconocimiento de fuerzas y debilidades de la empresa, así como riesgos y oportunidades, para ubicar de forma real la situación de la empresa frente a los competidores; identificar qué es la empresa y que quiere ser y de este modo plantear una estrategia que permita alcanzar los objetivos.

2.- DEFINICION DEL CLIENTE E IDENTIFICACION DE ATRIBUTOS DE CALIDAD

Saber cuáles son nuestros clientes actuales y potenciales, así mismo conocer cuáles son los atributos de calidad que buscan para mejorar el desempeño de la empresa y realizar las modificaciones necesarias en los puntos críticos

3.- IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS Y SU ANALISIS

Tomando como base a aquellos procesos en los que el cliente tiene mayor contacto y por lo tanto tiene una mayor percepción de la calidad en el servicio, se rediseñarán de modo que se mejore su eficiencia.

4.- IMPLEMENTACION

Planeación de los cambios que se realizarán para poder llevar a cabo el cambio de la situación actual a la deseada.

5.- ADMINISTRACION PARA LA CALIDAD

Tomar las acciones correspondientes para que la calidad en el servicio de la empresa sea la que el cliente busca, y para asegurar que la calidad y el servicio este en constante mejora.

5.2. ANTECEDENTES

AUCHAN es el nombre que identifica a una de las cadenas francesas de tiendas de autoservicio a nivel hipermercado más importantes de Europa.

Fue creada en 1961 por Gerard Mulliez, en Roubaix en el barrio de los Altos Campos (Hauts Champs), ésta primer tienda contemplada en una superficie de 600m² practicó de forma innovadora la venta a precios reducidos y en volumen, de forma tal que en poco tiempo tuvo la posibilidad de expandirse.

En 1967 se abre el primer hipermercado de la sociedad en Ronq cerca de Tourcoing con una superficie de 13 000 m² lo que lo convirtió en el hipermercado más grande de Francia.

Dos años después, en 1969, se añade a uno de los hipermercados el concepto de Galería Comercial como superficies complementarias del hipermercado situadas alrededor del parking con la intención de proporcionar al cliente otros servicios en el mismo lugar. Ese mismo año, Auchan crea su propia central de compras.

En 1973, AUCHAN se implanta por primera vez fuera de la región de origen. Abre hipermercados en Havre, en Fontaney y en la región parisina. Tres hipermercados se abren de media cada año, y para 1974 AUCHAN cuenta ya con 13 hipermercados y emplea a 4 000 personas.

En 1981, AUCHAN crea una filial en España bajo el nombre de Alcampo, que en 1985 tendrá 9 hipermercados repartidos en la región ibérica empleando a 3100 personas.

En 1988, la cadena de hipermercados decide expandirse al continente americano ubicándose en primer lugar en la ciudad de Houston, Texas (E.U.A.), sin embargo debido al modo de operar (tipo europeo) y la gran competencia del mercado norteamericano, a la fecha sólo existe un hipermercado de AUCHAN en dicho país.

Al año siguiente, en Turín, Italia; se abren las puertas de otro hipermercado. Actualmente en Italia existen 5 hipermercados de la cadena.

Para 1993, la sociedad adopta una nueva estructura de funcionamiento internacional. AUCHAN es una sola empresa implantada en 4 países con 36 000 empleados.

El desarrollo continua y al finalizar el año de 1995 existen 79 hipermercados funcionando, 7 en construcción, 39 000 empleados y 822 000 m2 de superficie de ventas.

En 1996 se inauguran otros tres hipermercados: México (Tlaltelolco, D.F.), Portugal (Oporto) y Luxemburgo.

Gracias a la apertura comercial se ha facilitado la inversión extranjera, por lo que AUCHAN tiene planes de expansión en toda la República Mexicana.

5.2.1 CARACTERISTICAS

Un hipermercado AUCHAN cuenta con las siguientes características:

- _ Superficie de ventas entre 6 000 y 18 000 m2.
- _ De 5 000 a 25 000 clientes por día
- _ Precios reducidos
- _ Una gran gama de productos alimentarios y no alimentarios (60% de ventas)
- _ 45 000 referencias de productos
- _ Compra en libre servicio: 2 000 a 4 000 carros de compra
- _ Pago en cajas de salida: de 40 a 70 cajas
- _ Un equipo de 400 a 800 personas
- _ Un estacionamiento de 1 000 a 5 000 plazas
- _ Horario de tienda de 9:00 am a 10:00 pm

5.2.2 PRINCIPIO BASICO DE AUCHAN

"El objetivo básico de AUCHAN es poner al alcance de un número cada día creciente de consumidores, al mejor precio, una gran variedad de artículos seleccionados cuidadosamente por su calidad y demanda.

La gran aceptación de éste proyecto permite el éxito económico de la empresa, sus accionistas, su equipo y el de proveedores que se desarrollan con nosotros. De ésta forma, contribuimos a la creación y crecimiento de la riqueza de nuestro entorno."

5.2.3 PROBLEMATICA ACTUAL

AUCHAN es una cadena de tiendas de autoservicio con gran éxito en Europa, tras nueve meses de operación en México, la tienda ubicada en Tlaltelolco (Eje Central esquina con Manuel González) ha tenido gran aceptación por parte de los consumidores y ha logrado posicionarse como una empresa de autoservicios que ofrece productos a bajo costo, sin embargo no ha logrado conseguir la continuidad deseada en los niveles de ventas, que por experiencia en otros hipermercados, se ha logrado en el mismo periodo o antes.

La presencia de competidores fuertes en el sector como Wal Mart (Acueducto de Guadalupe), Grupo Cifra (Aurrerá Buenavista) y Carrefour (Tenayuca) es parte de las causas por las que no se han conseguido los objetivos, pues aunque Auchan es prácticamente un competidor nuevo y aún no obtiene una participación de mercado importante, dicha competencia estriba en la guerra de precios para conservar y atraer a los consumidores.

La competencia en precios es sumamente inestable y es propensa a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de rentabilidad, ya que las rebajas de precio son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales y una vez igualadas disminuyen los márgenes de ingresos para todas las empresas.

Otra de las causas por las que AUCHAN tal vez no obtenga esa continuidad es la constante queja de los clientes en lo referente al servicio, una encuesta realizada por AUCHAN arrojó que los clientes se quejan del servicio al momento de devolver alguna mercancía defectuosa o al cambiarla por alguna otra talla o modelo, se queja del trato del personal y de incumplimiento de ofertas anunciadas en el folleto publicitario, incluso la ambientación en la tienda llegó a ser respuesta predominante en la encuesta como percepción en la calidad del servicio.

Ante esto, la clientela se dedica a comprar sólo cuando existe una oferta atractiva y a buscar otros proveedores cuando se trata de otros servicios. El hecho es que los clientes no identifican a la tienda como una tienda con buenas rebajas, calidad en los productos y servicios que la motiven a mantenerse como cliente cautivo.

Para enfrentar este problema, es necesario la estructuración de una misión de empresa que proporcione una fuerza de cohesión a todos los niveles e impulse la operación de la organización, un replanteamiento de una estrategia competitiva que diferencie a la empresa en el sector,

enfocada al cliente, logrará dar coherencia a la operación y unificará a todo el personal a conseguir ese objetivo.

Con lo anterior y poniendo especial atención en los procesos de uno de los sectores del hipermercado (no alimentación y servicio al cliente) donde existe un mayor número de momentos de verdad generadores de percepción en el servicio, se logrará elevar el nivel de satisfacción en el cliente y con ello se espera incrementar las ganancias; puesto que la competitividad basada en la calidad en el servicio diferenciará a la empresa.

FASE UNO

PLANTEAMIENTO DE UNA MISION DE NEGOCIO y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Analizando el principio básico de AUCHAN encontramos que carece de valores que impulsan a la empresa a seguir por un camino claro para la consecución de los objetivos que pretende.

A continuación se presenta este principio a fin de analizarlo paso a paso.

"... poner al alcance de un número cada día creciente de consumidores, al mejor precio, una gran variedad de artículos seleccionados cuidadosamente por su calidad y demanda..."

este enunciado se enfoca principalmente a buscar un mejor precio para un número de clientes cada vez mayor, pero no se puede garantizar un crecimiento en la cantidad de clientes sólo en base al precio, el objetivo no deberá ser obtener más clientes sino ofrecer algo más que un buen precio que permita a la empresa conservar y atraer más clientes, es decir, el aumento en los clientes será consecuencia de adquirir una nueva forma de dirigirnos a ellos

"...La gran aceptación de éste proyecto permite el éxito económico de la empresa, sus accionistas, su equipo y el de proveedores que se desarrollan con nosotros. De ésta forma, contribuimos a la creación y crecimiento de la riqueza de nuestro entorno."

en este segundo párrafo se habla de una aceptación ¿por parte de quiénes?, habla de desarrollo de proveedores, pero hasta la fecha no hay un programa enfocado a este punto, y por último habla de una contribución a la riqueza del entorno, pero en ningún momento se menciona cómo es que se

logrará todo eso, no hay una pauta que guíe el pensamiento de toda la organización para la consecución de un objetivo básico.

Por lo tanto lo que hace falta es la definición de la misión de AUCHAN, y la transmisión de valores que la sustenten, para lo cual a continuación se presenta una propuesta.

Proporcionar la máxima satisfacción al cliente brindando una variedad de productos y servicios de calidad, a través de una actitud de servicio en todos los niveles de la organización.

La estrategia que guiar la acción estar basada en el servicio de calidad, personal amable y preparado, mayor contacto con el cliente, procesos eficientes, y atención a la competencia.

ESTRATEGIA DE CALIDAD EN EL SERVICIO

La base fundamental de la estrategia reside en un estrecho contacto con el cliente, podemos decir que la estrategia girará en torno a éste y todos los esfuerzos de las áreas del hipermercado serán guiados por una actitud de servicio y calidad en todo momento.

Esta estrategia esta constituida principalmente por cuatro pilares: servicio, procesos, políticas flexibles y la actitud del personal derivada de una cultura organizacional y aceptación de sus valores; que sostienen firmemente al cliente en un entorno de competencia.

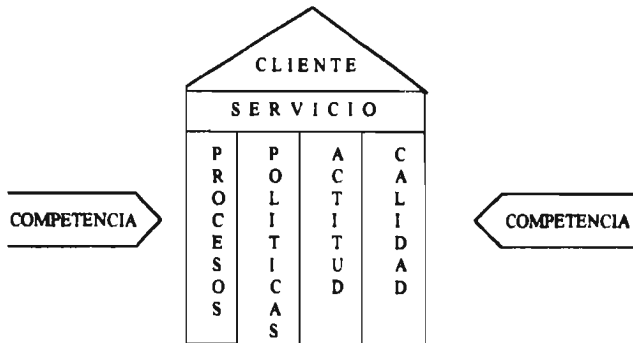
CLIENTE. Se pretende definir claramente las necesidades del cliente para brindarle el valor agregado que hará que AUCHAN se diferencie de la competencia e identificar los atributos de calidad que busca.

Es convertir al cliente en la base del negocio y contar con personal capacitado que este siempre dispuesto a atenderlo.

SERVICIO. Contar con personal capacitado y con actitud positiva de servicio. Contar con productos de calidad y despachados en piso de tienda. Surtido continuo de mercancía. Instalaciones modernas y eficientes. Seguimiento a quejas y sugerencias del cliente.

PROCESOS. Aplicar reingeniería de procesos a aquellos considerados como estratégicos, en los que su contribución al valor agregado sea superior o de mayor importancia. Proporcionar procedimientos sencillos para agilizar la operación cotidiana del personal de contacto y de apoyo.

POLITICAS. Claras y flexibles conocidas por toda la organización; que permitan la participación del personal y con valores compartidos y difundidos por una filosofía de servicio hacia el cliente.



FASE DOS

2.1 DEFINICION DEL CLIENTE

La mezcla de productos que cada tienda maneja, independientemente de pertenecer a la misma cadena, varía de acuerdo a la zona donde está ubicada, situación más notoria en autoservicios. Asimismo los formatos de tienda (clubes de precios, bodegas, hipermercados, etc.) fundamentan su razón de ser en los diversos núcleos poblacionales que atienden, ofreciendo distintos precios y productos acordes al poder adquisitivo de sus clientes, lo que es clara señal de que los hábitos de consumo varían en relación a la zona y nivel socioeconómico de la población.

Sin embargo a raíz de la crisis económica de 1994, el consumo se modificó cualitativa y cuantitativamente; sólo por mencionar un dato, el nivel de vida actual de los mexicanos es similar al de 1990, pero con una concentración poblacional 10% mayor.

En este contexto, consumidores y empresas han establecido diversas estrategias para sortear la crisis; los primeros estirando al máximo su deteriorado salario y las segundas alentando la demanda a través de nuevas líneas económicas de productos. Así las estrategias adoptadas por las cadenas responden a una población de diversos estratos económicos y por tanto, diferentes hábitos de consumo.

Según estudios realizadas por la empresa, el cliente promedio que acude a la tienda AUCHAN Tlaltelolco pertenece a los estratos económicos medio bajo y medio alto, esto fue medido a través del consumo medio por carrito de venta diario, ubicándose entre \$ 343.60 y \$ 556.30; del mismo modo analizando las tendencias de consumo el 57.20% de su gasto es destinando a alimentos y el 42.80% a artículos no alimenticios.

CUADRO DE IDENTIFICACION DE ATRIBUTOS DE CALIDAD EN COMPARACION CON LA COMPETENCIA

COMPETENCIA

ATRIBUTOS DE CALIDAD DIFERENTES DEL PRECIO	CALIF.	AUCHAN	WAL MART	AURRERA	CARREFOUR	MEDIA COMP.	RAZON	RAZON DE PESO
Variedad de productos (marcas)	0.20	9	9	8	7.5	8.38	1.07	0.21
Abastecimiento continuo	0.15	8	8	9	8	8.00	0.88	0.13
Información	0.10	9	9	9	8	8.25	0.85	0.08
Presentación de la tienda	0.09	9	8	8	7	8.00	1.13	0.10
Cobro rápido en cajas	0.09	9	9	7	9	8.50	1.06	0.10
Servicio al cliente	0.12	8	8	9	8	7.75	0.77	0.09
Servicios complementarios **	0.15	8	9	8	9	8.50	0.94	0.14
Cumplimiento de ofertas	0.10	8	8	9	9	8.13	0.80	0.08
	1.00	61.5	68	67	65.5	65.50		0.94
Satisfacción del cliente		7.69	8.50	8.38	8.19	8.19		
Calidad percibida por el mercado								0.94

** Reparto a domicilio, bancos, restaurantes, galería etc.

ATRIBUTOS DEL PRECIO								
Facilidades de pago	0.40	9	9	9	8	8.75	1.03	0.41
Ofertas atractivas continuas	0.60	9	8	8	9	8.50	1.06	0.64
	1.00	18.00	17.00	17.00	17.00	17.25		1.05
Satisfacción del cliente		9.00	8.50	8.50	8.50	8.63		
Precio percibido por el mercado								1.05

Peso de calidad (0.80) + Peso de precio (0.20) = 1.00

$$(0.80)(0.73) + (0.20)(1.04) = 0.96 \quad 1 - .96 = 0.04$$

La percepción que tiene el mercado respecto a Auchan se encuentra un 4% por abajo de la competencia
Aunque en cuestión de precios está por arriba de la competencia un 5%, en cuanto a calidad está un 6% abajo.

Comparando los datos obtenidos por la empresa y los presentados por la ANTAD tras estudiar el comportamiento de los consumidores en el área metropolitana, se encontró que existe cierta congruencia en cuanto al estrato en el cual se clasifica al consumidor, sin embargo respecto al porcentaje del gasto que destinan a artículos no alimenticios es mayor al promedio encontrado en el sector. Ver fig 5.1

PROMEDIO DE INGRESO Y GASTO MENSUAL FAMILIAR (pesos)

ESTRATO	Ingreso Familiar	Gasto en alimentos	% gasto en alimen/ingreso	Gasto no alimentos	% gasto en no alimen/ingreso
Año	10,000.00	3,888.00	38.88	4,100.00	41.00
Bajo	1,185.00	777.00	66.70	233.00	20.00
Muy bajo	1,040.00	707.00	67.98	150.00	14.42
Urbano marginal	997.00	675.00	67.70	95.00	9.53

Fuente: Revista
Cadencia/ANTAD

FIG.5.1

Partiendo de estos datos y de que el margen de ganancia que se obtiene con la venta de alimentos es mínimo y que esto no marca una diferencia palpable en comparación con la competencia, pues se trata de productos básicos que el consumidor puede encontrar en otras tiendas y que la clave para diferenciarnos puede estar en el sector de no alimentación, se procedió a realizar una encuesta tanto a consumidores propios como los de la competencia a fin de identificar atributos que esperan encontrar cuando acuden a una tienda de autoservicios.

2.2 IDENTIFICACION DE ATRIBUTOS DE CALIDAD

Basándonos en el análisis de valor que realiza Gale Bradley para determinar dichos atributos se encontró lo siguiente:

Los clientes conceden un mayor valor en los rubros referentes a variedad de productos (.20), abastecimiento continuo (.15), servicios complementarios (.15) y servicio al cliente (.12).

La tabla muestra que AUCHAN es 5% mejor que la competencia en cuanto a la elaboración de ofertas y por ende lo posiciona como líder en precios bajos, sin embargo la calidad que percibe el mercado esta 6% por abajo de la competencia, y en conjunto es calificado 4% menor en valor para el cliente.

Esto se debe a que en comparación con la competencia AUCHAN presenta desventajas en abastecimiento continuo, servicios complementarios y servicio al cliente, aunque en variedad de productos esta a la par de sus competidores y supera a éstos en presentación de la tienda, en cuanto a la información que recibe el cliente por parte del personal y en el cumplimiento de ofertas del boletín, es calificado por debajo de la competencia.

Lo anterior señala claramente los puntos en los que AUCHAN debe enfocar sus esfuerzos para ser competitivo y proporcionar lo que el cliente quiere.

Los puntos a que nos referiremos son principalmente:

- 1. Servicio al cliente** que engloba atención a quejas presentadas por los clientes, elaboración de facturas, sello de garantías e información.
- 2. Abastecimiento continuo y cumplimiento de ofertas** que enmarca toda la actividad necesaria para que el producto este siempre presente en los anaqueles, es decir, que no existan rupturas de stock.
- 3. Servicios complementarios** que involucra la mezcla de servicios tales como bancos, restaurantes de comida rápida, gallería de locales con servicios múltiples (lavandería, estéticas, cerrajerías, etc.) y servicios adicionales: como reparto a domicilio, crédito.
- 4. Atención del personal e información** en el piso de venta, los cuales pueden incluirse en el primer punto.

FASE TRES

3.1 IDENTIFICACION DE PROCESOS ESTRATEGICOS DE SERVICIO

Lo que se presenta a continuación es resultado de entrevistas realizadas a personal de la empresa y a clientes:

SERVICIO AL CLIENTE

Factor crítico del proceso:

- Mal desempeño en la atención en las necesidades del cliente:
- Servicio lento para el cambio de mercancías defectuosas
- Actitud desinteresada del personal
- Facturación lenta y por lo tanto creación de filas de espera
- Presentación de quejas y sin seguimiento
- Personal insuficiente en horas pico

Consecuencias del factor crítico del proceso al negocio

El cliente se molesta al no ser atendido rápida y oportunamente por lo que en la mayoría de los casos prefiere recibir el efectivo (pues es más rápido) que hacer el cambio, por lo que se produce la cancelación de una venta que ya se había realizado y por ende disminución en ventas.

En el caso de facturación lenta, en el futuro el cliente prefiere comprar en otro lado para evitarse tal espera.

El personal se desespera con tantos clientes por atender por lo que a cierta hora del día adopta una actitud indiferente hacia ellos, lo que implica que el cliente lo perciba como malo y acuda con la competencia.

Entradas del proceso

- Presentación de ticket de compra dentro de los 15 días vigentes para la presentación de inconformidades con el producto
- Presentación de ticket de compra y póliza de garantía del producto sellada para facturación

- Sugerencia, queja o duda del cliente

Salidas del proceso

- La producción en sí del servicio al cliente (factura, cambio o información)

ABASTECIMIENTO CONTINUO

Factor crítico del proceso:

- No hay comunicación efectiva con los proveedores
- Falta de planeación precisa en las ofertas
- Los encargados de sección no poseen los conocimientos suficientes, ni datos históricos de demanda para la determinación de pedidos de mercancía.

Consecuencias del factor crítico del proceso al negocio

Rupturas de stock en artículos de línea y de promoción detectadas por el cliente, que al encontrarlas con frecuencia, decide acudir a otras tiendas donde si encuentre la mercancía que desea y por lo tanto disminución en utilidades para la empresa.

Entradas del proceso

- Requisición de mercancía al proveedor

Salidas del proceso

- Exhibición oportuna de mercancía en el piso de venta

SERVICIO DE REPARTO A DOMICILIO

Factor crítico del proceso:

- Incumplimiento en la fecha de entrega (retardo hasta de tres semanas)
- Lo que reciben los clientes, no es lo que pidieron.
- Falta servicio de información.

- Falta de comunicación con proveedores.

Consecuencias del factor crítico del proceso al negocio

Se ofrece un mal servicio al cliente con lo que acude a la tienda con la intención de exigir la devolución de su dinero, esto se traduce en cancelaciones de ventas ya realizadas y frustración de ventas futuras, recomendación negativa de la tienda por parte del cliente.

De los pedidos realizados existe un 13% de cancelaciones y un 28% de quejas por entregas no realizadas a tiempo.

Entradas del proceso

- Pedido de entrega a domicilio

Salidas del proceso

- Entrega de mercancía en la fecha fijada en la dirección correcta.

3.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS

SERVICIO AL CLIENTE

Desconexiones:

- Falta de capacitación en el personal que presta atención al cliente y carencia de valores orientados al cliente.
- Las filas de espera son ocasionadas por el retrabajo en la forma de facturar y sellar garantías.
- Falta información en cuanto a modificaciones en ofertas o procedimientos que el cliente solicita.

Recomendaciones:

Puesto que es una zona en donde ocurren miles de momentos de verdad al día, el personal debe contar con toda la información respecto a la empresa: funcionamiento, responsables de sección, promociones vigentes, ubicación de artículos, servicios complementarios, procedimientos y requisitos; por lo tanto debe existir una comunicación eficiente entre este departamento y todo lo que ocurre en el hipermercado.

Así mismo el personal debe prestar una actitud servicial y amable, pues es la carta de presentación de la empresa frente al cliente para lo cual es necesaria la transmisión de una filosofía enfocada al cliente basada en la calidad en el servicio.

Se deben elaborar programas de educación al personal en todo el hipermercado pues el servicio se genera en toda la tienda y no solamente en este departamento, de modo que al momento que el cliente requiera cierta información o servicio, el trabajador lo solucione en el acto y no que pase la responsabilidad a otra persona.

Los pasos en el proceso de facturación se deben modificar de modo que facilite la operación de los empleados y evitar actividades repetitivas así como diseñar políticas flexibles para la devolución de mercancías.

ABASTECIMIENTO CONTINUO

Desconexiones:

- El departamento de compras realiza negociaciones con proveedores que no son informadas al jefe de sección, de tal forma que este último no está enterado de las promociones futuras y no planea efectivamente el surtido de mercancía.
- El jefe de sección no cuenta con conocimientos necesarios para llevar un control adecuado de inventarios y muchas veces desconoce la demanda de artículos.
- Los artículos son realizados a destiempo y las mercancías no son entregadas oportunamente.
- No hay estrecha comunicación con los proveedores.

Recomendaciones:

Fomentar la cooperación entre el departamento de compras y los jefes de sección a fin de que en conjunto puedan determinar las necesidades reales del consumidor. Esto se puede conseguir por medio de la transmisión de una cultura de servicio, pues no hay que olvidar que el primer cliente es el trabajador que está en contacto directo con el cliente y proporcionar todo lo que el empleado necesite para satisfacer al cliente, es el objetivo de servicio del personal de apoyo (en este caso compras).

Llevar a cabo cursos en el manejo de inventarios para hacer eficiente esta operación.

Aplicar pruebas en coordinación con los proveedores de SRDC (Sistemas de Respuesta Dinámica al Consumidor) a fin de que poco a poco se vaya implementando en la operación de todo el hipermercado, a fin de evitar roturas de stock y se logre el saneamiento de inventarios.

El SRDC se basa en el hecho de que los proveedores poseen mayor y mejor información en cuanto a la demanda de los productos que maneja, y por otro lado, que la empresa proporciona datos acerca de la rotación de los productos de acuerdo a ofertas negociadas, temporada etc.; compartir estos conocimientos entre ambas partes con un alto compromiso de confianza y ética profesional, se garantiza el abastecimiento manteniéndolo en niveles óptimos, de forma que el proveedor se responsabiliza del surtimiento a fin de que producto llegue siempre a las manos del consumidor, y no sólo eso, sino que también se mejoran las relaciones entre empresa y proveedor en pro del beneficio del consumidor

REPARTO A DOMICILIO

Desconexiones:

- Las fechas de entrega son fijadas en los pedidos sin una programación coordinada con el transporte de reparto y sin verificación de existencias.
- No existe un responsable específico del proceso.

Recomendaciones:

Aprovechar la tecnología en sistemas para desarrollar un programa que combine la capacidad de los transportes, logística y existencias de mercancía a fin de determinar fechas exactas de entrega en el momento en que se elabora el pedido.

Delegar la responsabilidad de entrega de productos como enseres domésticos de gran volumen a los proveedores, de modo que la entrega la realice directamente al cliente y no se entreguen en la tienda.

Destinar a un responsable para que coordine la operación de reparto.

Mantener comunicación con el cliente en caso de que exista alguna demora imprevista.

FASE CUATRO
IMPLEMENTACION

Llevar a cabo la implantación de una estrategia de calidad en el servicio requiere en primer término la aceptación de dicho valor por parte de la alta dirección, quien se encargará de transmitirla a toda la empresa. La gerencia de servicio es la respuesta para que la alta dirección pueda manejar y organizar el servicio, no sólo predicarlo.

Le gerencia de servicio se enfocará en tres aspectos fundamentales: estrategia clara, personal atento al cliente y sistemas amables para el cliente.

El planteamiento de la estrategia con base en la calidad en el servicio en función del cliente guiará la actividad de la empresa para diferenciarse de la competencia, para su difusión se deberán diseñar programas de capacitación para los empleados resaltando el impacto que tiene en el consumidor la percepción de un servicio de calidad y por supuesto presentando los beneficios que obtiene la empresa en su conjunto.

Para dar mayor fuerza a este proyecto, deberá resolverse el problema de liderazgo que existe en los mandos medios, pues son estos los que actúan como facilitadores y los que se encargarán de cambiar la mentalidad de los empleados en contacto estimulando a enfocar su atención a las necesidades del cliente, conduciéndolos a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar.

Es preciso poner especial atención en el sector de no alimentación. El sector al cual nos referimos comprende todas aquellas secciones en los que el cliente requiere de más atención por parte de los empleados, estas secciones son: electrónica, libros y discos, fotografía y regalos, electrodomésticos, muebles y lámparas. La importancia radica en que es en éste sector en donde el cliente tiene mayor contacto con el personal y por lógica se producen mayor número de momentos de verdad. El personal en contacto (y el de toda la empresa) debe estar educado en el servicio a fin de manejar bien los incidentes definitivos en que los clientes se ponen en contacto con la organización y se formen una impresión de su calidad y de su servicio.

Para que los sistemas sean amables para el cliente se deben llevar a cabo las reformas a los procesos considerados como estratégicos en este proyecto, debido al alto contacto que tienen con el cliente; para lo cual es necesaria la integración de un equipo de Reingeniería que analice los procesos y presente radicales mejorías. Se deben eliminar aquellos pasos que no agreguen valor al cliente como el retrabajo.

FASE CUATRO IMPLEMENTACION

Llevar a cabo la implantación de una estrategia de calidad en el servicio requiere en primer término la aceptación de dicho valor por parte de la alta dirección, quien se encargará de transmitirla a toda la empresa. La gerencia de servicio es la respuesta para que la alta dirección pueda manejar y organizar el servicio, no sólo predicarlo. Le gerencia de servicio se enfocará en tres aspectos fundamentales: estrategia clara, personal atento al cliente y sistemas amables para el cliente.

El planteamiento de la estrategia con base en la calidad en el servicio en función del cliente guiará la actividad de la empresa para diferenciarse de la competencia, para su difusión se deberán diseñar programas de capacitación para los empleados resaltando el impacto que tiene en el consumidor la percepción de un servicio de calidad y por supuesto presentando los beneficios que obtiene la empresa en su conjunto.

Para dar mayor fuerza a este proyecto, deberá resolverse el problema de liderazgo que existe en los mandos medios, pues son estos los que actúan como facilitadores y los que se encargarán de cambiar la mentalidad de los empleados en contacto estimulando a enfocar su atención a las necesidades del cliente, conduciéndolos a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar.

Es preciso poner especial atención en el sector de no alimentación. El sector al cual nos referimos comprende todas aquellas secciones en los que el cliente requiere de más atención por parte de los empleados, estas secciones son: electrónica, libros y discos, fotografía y regalos, electrodomésticos, muebles y lámparas. La importancia radica en que es en éste sector en donde el cliente tiene mayor contacto con el personal y por lógica se producen mayor número de momentos de verdad. El personal en contacto (y el de toda la empresa) debe estar educado en el servicio a fin de manejar bien los incidentes definitivos en que los clientes se ponen en contacto con la organización y se formen una impresión de su calidad y de su servicio.

Para que los sistemas sean amables para el cliente se deben llevar a cabo las reformas a los procesos considerados como estratégicos en este proyecto, debido al alto contacto que tienen con el cliente; para lo cual es necesaria la integración de un equipo de Reingeniería que analice los procesos y presente radicales mejoras. Se deben eliminar aquellos pasos que no agreguen valor al cliente como el retrabajo.

El resultado que se obtenga de este esfuerzo se reflejará en el rediseño de procesos en otras áreas de la empresa que necesitan depuración, pero que por el momento no son considerados como estratégicos.

El empleo adecuado de la tecnología será determinante en este aspecto y AUCHAN deberá proponer a sus proveedores a trabajar bajo el esquema de Sistemas de Respuesta Dinámica al Consumidor (SRDC) a través de reuniones que estrecharán los lazos entre ambos a fin de conseguir beneficios mutuos en áreas como el de abastecimiento y control de inventarios.

Proponer a los proveedores este nuevo modo de trabajar es un paso más en pro de la calidad en el servicio en función del consumidor.

FASE CINCO
ADMINISTRACION PARA LA CALIDAD

El mejoramiento y seguimiento continuo de la calidad en el servicio, proporcionando valor agregado al cliente de forma que este lo perciba fácilmente requiere de:

Transmisión y verificación constante de valores en toda la empresa que sustenten la estrategia como: actitud de servicio, cortesía , disponibilidad, amabilidad en el personal de contacto; liderazgo bien dirigido, actitud de servicio, gerencia facilitadora, factor humano en los mandos medios y alta dirección.

Desarrollo continuo del factor humano a través de capacitación constante, delegación de responsabilidades, revisión de los salarios, respeto hacia su persona y motivación.

Verificación constante de los procesos que intervienen en la prestación de servicios, de modo que sean cada vez más sencillos y eficientes.

Desarrollo continuo en la aplicación innovadora de la tecnología.

Facilitar la solución de problemas que se presentarán durante el proceso del cambio.

Estar un paso adelante de la competencia.

CONCLUSIONES

La prestación de servicios se esta convirtiendo cada vez en factor de competencia en las empresas, ya no basta con cumplir con los requerimientos que exige el cliente en un producto sino proporcionar valor para el cliente.

El valor es relativo a la calidad y al precio, la calidad incluye características del producto y servicio al cliente, la calidad percibida positivamente genera valor agregado, el cual consiste en expectativas superadas.

Cuando en el mercado existen variedad de productos con calidad similar, es decir, cuando varios productos cumplen con los requisitos funcionales para el cliente, la diferencia en precio aumenta el valor para el cliente; cuando en el mercado los precios y la calidad en el producto son similares, el valor agregado se obtiene a través de la prestación de un buen servicio.

Como consumidores hemos experimentado el servicio en varios momentos cuando entramos en contacto con alguna empresa al querer satisfacer alguna necesidad, dependiendo de la percepción que tengamos de dicho servicio evaluamos la calidad global de la empresa; este hecho es innegable pues son muchos los factores que influyen en nosotros, desde las instalaciones del lugar al que acudimos hasta el trato que recibimos del personal.

Como empresa debemos comprometernos con el cliente a proporcionar ese trato que buscan y ese esfuerzo por lograrlo se traduce a conseguir una calidad superior en el servicio.

Lograr la calidad en el servicio, no es una tarea fácil, implica un esfuerzo permanente en toda la organización, caracterizado por la actitud de servicio hacia el cliente interno (personal que compone a la empresa) como al cliente externo (quien paga por lo que la empresa ofrece).

Consiste en el planteamiento claro de una estrategia, de la transmisión de valores que la sustenten partiendo de la alta dirección hasta los empleados en contacto con el cliente para que guíe la actividad de la empresa.

Una estrategia con base en la calidad en el servicio, requiere de tres aspectos fundamentales: investigación de mercado, personal de contacto y sistemas óptimos.

La investigación de mercado para reunir datos importantes en cuanto a definición completa del cliente, del cambio en sus expectativas y de lo que realiza la competencia, información que ayudará en la planeación y planteamiento de objetivos. El análisis del valor ayuda a identificar los atributos de calidad que el cliente busca y define aquellos puntos débiles de la organización en comparación con la competencia

Personal preparado y educado en la cultura de servicio para la resolución de momentos de verdad generadores de percepciones positivas de servicio. Se requiere de liderazgo en los mandos medios, motivación y participación.

Y por último, contar con sistemas y procesos facilitadores que faciliten la operación para la prestación de servicios de calidad. La reingeniería de procesos resulta herramienta útil en este aspecto, pues hace uso de la creatividad, innovación y tecnología para eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor y que reducen la eficiencia de las operaciones.

El reto de la función directiva radica en traducir los objetivos de la empresa en una estrategia medible, comprensible y transmisible a todos sus integrantes. Este logro de comunicación se fundamenta en el liderazgo ejecutivo para que se pueda concretizar el modelo de empresa que se desea con base en la calidad en el servicio.

El administrador de empresas tiene un compromiso no sólo con la empresa y sus inversionistas, tiene además un compromiso social. Enfocar sus esfuerzos en la consecución de mejoras que contribuyan con el bien común, significa preocuparse cada día más por lo que el cliente quiere y proporcionárselo a través de productos y servicios

de calidad; significa vigilar por el bienestar del personal que trabaja en la empresa, verificar que los procesos sean flexibles para llevar a cabo la tarea, buscar intensamente estrategias que permitan a la organización seguir avanzando y explotar nuevas oportunidades. El administrador debe poseer una visión integral de la organización para desarrollar su estrategia y obtener un mejoramiento tanto en conjunto como de sus partes.

Por último la calidad en el servicio satisface a clientes actuales, atrae a clientes potenciales, hace competitiva a la empresa, es un proyecto rentable, crea empleos y contribuye al bienestar social.

BIBLIOGRAFIA

- MICHAEL E. PORTER.-*Estrategia competitiva*.-C.E.C.S.A.
- KOONTZ ODONELL.- *Fundamentos de Administración*.- Mc. Graw Hill.
- SWEET H. FRANKLIN.- *Strategic Planning* .- Estudio de la Universidad de Texas 1994.
- TAYLOR JAMES W.- *Planeación estratégica para la empresa de éxito*.
- GEORGE STEINER.- *Strategic Planning*.-Mac Millan.
- VANCIL RICHARD.-*Strategic Planning Systems*.- Prentice Hall.
- HOFER CHARLES, SHENDEL DAN.-*Strategy Formulation Analytical Concepts*.- West Publishing Cia, USA
- ANDREWS KENNETH.- *The Concept of Corporate Strategic*.- Dow Jones-Irwin
- GLUECK WILLIAM F.-*Strategic Formation and Management Action*.-Mac Graw Hill
- LLANO C. CARLOS.-*Análisis de la Acción Directiva*.-Limusa.
- PETER DRUCKER.-*Management: Tasks, Responsibilities practices*.-Harper
- GRAHAM Y MURDICK.-*La organización del proceso*.
- ARMAND V. FEIGENBAUM .- *Control total de la calidad*.- Edit. Legis Serie empresarial
- CARLOS COLUNGA DÁVILA.- *La calidad en el Servicio*.- Edit Panorama
- JOAN GINEBRA Y RAFAEL ARANA.- *Dirección por Servicio, la otra calidad*
- GALE BRAGLEY.- *Descubra el valor de su cliente* .- Prentice Hall
- JEAN PAUL FLIPO.- *Le management des entreprises de services* - París 1980
- MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY .- *Reingeniería*.- Editorial Norma
- RAYMOND L. MANGANELLI.- *Cómo hacer reingeniería*.- Editorial Norma
- STAUDT TOMAS .-*Enfoque administrativo de la mercadotecnia* .-Prentice Hall