

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

13  
2ej

FACULTAD DE QUIMICA



DIVISION DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL  
CLIENTE COMO VIA PARA ALCANZAR Y SOSTENER  
EL EXITO DE UNA EMPRESA.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**INGENIERA QUIMICA**  
P R E S E N T A :  
**ADRIANA ARROYO ACEVEDO**

MEXICO, D. F.

1998

258012

OK



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

Jurado asignado:

**Presidente:** Prof. Johnson Bundy Robert.

**Vocal:** Prof. Pérez Santana Ernesto.

**Secretario:** Prof. Coronado Mendoza León C.

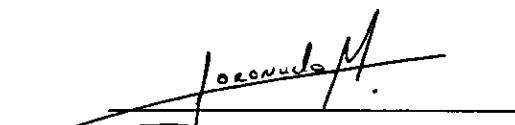
**1er. Suplente:** Prof. Iñiguez Hernández Alejandro.

**2do. Suplente:** Prof. Gómez Velasco Héctor Marcelino.

Sitio donde se desarrolló el tema:

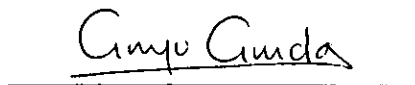
**Coordinación de Educación Continua, Facultad de Química.**

Asesor del tema



Prof. León Carlos Coronado Mendoza

Sustentante



Adriana Arroyo Acevedo

A mi familia y a mis amigos

**GRACIAS**

Introducción.....	1
Objetivos.....	3
Antecedentes	
1.Historia.....	4
2. México en un mercado global.....	5
3. Clasificación de los servicios.....	7
4. La empresa.....	8
5. El marketing.....	10
5.1 El marketing como filosofía.....	10
5.2 El marketing como función.....	12
<b>Capítulo I</b> Nuevo enfoque sobre el cliente. Prioridad del marketing de servicios	
I.1 Prestación de bienes y prestación de servicios.....	13
I.1.1 Naturaleza y papeles del marketing de bienes.....	14
I.1.2 Naturaleza y papeles del marketing de servicios.....	15
I.2 Bienes contra servicios.....	16
I.3 Lineamientos a seguir para ofrecer un servicio de calidad.....	17
I.4 Prestar bien el servicio la primera vez.....	18
I.4.1 Beneficios de la confiabilidad del servicio.....	18

I.4.2 Prestar un servicio confiable.....	20
I.4.3 Pilares de la confiabilidad.....	21
I.5 Rectificación de un servicio mal prestado la primera vez.....	22
I.6 Satisfacer y superar las expectativas del cliente.....	25
<b>Capítulo II</b> Maximizar el potencial del marketing de servicios	
II.1 Convertir el marketing en una función diaria.....	28
II.1.2 Papeles fundamentales del director de marketing.....	28
II.2 Administrar las pruebas.....	30
II.3 Papeles que juegan las pruebas.....	33
II.4 Momentos de verdad.....	35
II.5 Realzar el nombre de la empresa.....	36
II.5.1 Reglas para crear una marca.....	37
II.6 Marketing para los clientes actuales.....	38
II.6.1 Niveles de marketing de relaciones humanas en una empresa...	39
II.6.2 El arte de las relaciones humanas.....	40
II.7 Marketing para los empleados.....	41
<b>Capítulo III</b> Educación	
III.1 Importancia de la educación.....	45
III.2 ¿Qué es la educación?.....	46
III.3 El futuro de la educación.....	47
III.4 Educación permanente.....	48
III.5 Objetivos de la Educación Continua.....	50

---

III.6 Universidad Nacional Autónoma de México.....	51
III.7 Facultad de Química de la U.N.A.M.....	52
III.7.1 Misión de la F.Q. de la U.N.A.M.....	52
III.7.2 Visión hacia el año 2000.....	52
III.7.3 Políticas.....	53
III.7.4 Coordinación de Educación Continua.....	53
<b>Capítulo IV</b> Caso práctico.....	<b>56</b>
IV.1 Encuestas.....	58
<b>Capítulo V</b> Resultados.....	<b>60</b>
V.1 Clientes externos.....	60
V.1.1 Gráficas.....	61
V.2 Clientes internos.....	73
<b>Capítulo VI</b> Propuesta de solución.....	<b>74</b>
Conclusiones.....	83
Bibliografía.....	87
Hemerografía.....	91
Anexo I	
Anexo II	

# ***INTRODUCCIÓN***



## INTRODUCCIÓN

---

---

Debido a la apertura comercial que se ha dado en México durante los últimos 10 años (GATT, TLC), la capacidad del mercado ha aumentado enormemente, pero esto conlleva un mayor número de competidores, con tecnología más avanzada, con productos y servicios de mayor calidad y con precios más competitivos.

Es por esto que las empresas se ven en la necesidad de buscar sobresalir con respecto a las otras de su mismo giro, ya que las estrategias, las grandes ideas, son fáciles de imitar, por lo tanto, sólo ofrecen una ventaja temporal, en cambio, una ejecución superior es vital para sostener el éxito alcanzado, y esto se debe principalmente a que la calidad del servicio es mucho más difícil de imitar que el concepto mismo de servicio.

En estos momentos se trata de competir por los mercados y sobre todo por los clientes, ya que las expectativas de estos últimos son hoy en día más grandes que nunca.

Además, algunos economistas pronostican que para el año 2000, el 80% de la población activa estará ocupada en el sector de los servicios.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ROGGERO, MARIA  
Urbanización, industrialización y crecimiento del sector servicios en América Latina  
Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 1976, Cap. I.

Por lo mencionado anteriormente, se considera necesario la concientización de las empresas para que les permita centrar sus actividades en el mejoramiento de la calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes.

Por esto, en el presente trabajo se pretende resaltar la creciente importancia del servicio al cliente dentro de las empresas en el nuevo entorno competitivo.

Para la realización de este trabajo se tomará como caso práctico un sector de los servicios, como lo es la educación, particularmente la actualización en la educación, cuya importancia es básica y trascendental para el desarrollo del país.

Para lograr ésto, primero se mencionan algunos conceptos relacionados con el servicio, con lo que se determinarán qué elementos logran la satisfacción total del cliente.

Posteriormente, se llevará a cabo un caso práctico dentro de la Coordinación de Educación Continua de la Facultad de Química de la U.N.A.M., cuya misión es "La actualización y desarrollo profesional de los profesionales de la química en ejercicio y áreas afines para contribuir al engrandecimiento cultural del país".

Esto se hará, con el fin de mostrar la situación actual de la organización, detectar y analizar los puntos débiles, y por último, proponer una solución que permita a la institución y/o empresa centrar sus actividades en el mejoramiento de la calidad del servicio, obteniendo así una ventaja competitiva real.

# ***OBJETIVOS***

## **OBJETIVOS**

---

---

- Conocer los antecedentes de las empresas de servicios, y descubrir la importancia actual de la calidad en el servicio.
- Descubrir en que se basa la satisfacción total del cliente.
- Describir diferentes conceptos y aspectos de la calidad en el servicio.
- Aplicar soluciones en una empresa con el fin de incrementar la satisfacción del cliente mediante un servicio de calidad.

# ***ANTECEDENTES***

## 1. Historia

No fue sino hasta el siglo XVIII que los servicios empezaron a ser considerados como un sector económico, al describirlos como actividades que tenían utilidad y daban satisfacción al consumidor, aún cuando no fuera un artículo permanente y que pereciera una vez terminado el trabajo, haciendo notar así, la importancia del beneficio inmaterial.

Años más tarde fue aceptado el hecho de que todas las actividades ofrecen servicios para satisfacer deseos.

Posteriormente las actividades económicas fueron clasificadas basándose en diferentes criterios, pero todos coincidían en que las actividades más importantes para el crecimiento económico eran en primer lugar las de producción de bienes esenciales de subsistencia, seguidos por las manufacturadas y por último los servicios.

Fue en 1948 cuando el Consejo de las Naciones Unidas adoptó una clasificación internacional de todas las ramas de actividad económica.<sup>1</sup>

### Sector Primario

- Agricultura y silvicultura.
- Pesca y caza.

### Sector Secundario

- Industrias extractivas.
- Industrias de transformación.
- Construcción y obras públicas.

### Sector Terciario

- Comercio, bancos, seguros y negocios de bienes raíces.
- Transporte y comunicaciones.
- Servicios en general: ciencia, educación, recreación, salubridad e investigación.

---

<sup>1</sup> ROGGERO, MARIA

Urbanización, industrialización y crecimiento del sector servicios en América Latina  
Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 1976, Cap.1.

El fin de toda previsión económica es adaptar la producción al consumo. Jean Fourastié previó como un acontecimiento hacia el año 2000 una civilización esencialmente terciaria, midiendo el progreso económico, de acuerdo al progreso técnico.<sup>2</sup>

<b>SECTOR</b>	<b>PROGRESO TECNICO</b>	<b>CONSUMO</b>
<b>Primario</b> Agricultura	Medio	Limitado
<b>Secundario</b> Manufactura	Grande	Elástico
<b>Terciario</b> Servicios	Escaso	Ilimitado

Fourastié examinó también la evolución teórica de los tres sectores económicos y luego aplicó esa evolución a las funciones socioeconómicas de las ciudades. Las funciones secundarias parten de un 45% en el año 1800 para luego disminuir hasta el 10% en el 2000, las terciarias también parten de un 45% para aumentar finalmente alrededor del 87%.<sup>3</sup>

## **2. México en un mercado global**

El mercado protegido en el que vivía México, aislado de la competencia, llegó a su fin con la apertura comercial, la cual empezó con el ingreso de nuestro país al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), el cual destaca la reducción y eliminación negociada de aranceles. Posteriormente en 1994 el Tratado de Libre Comercio (TLC), con el cual México entra a la zona comercial más grande del mundo, 360 millones de consumidores.<sup>4</sup>

Estos acuerdos llevan a la plena internacionalización de la economía. Esto presenta un gran atractivo pero también una mayor competencia, con mayores ventajas como penetración, calidad, tecnología, etc. y acostumbrados a trabajar con menor grado de proteccionismo y paternalismo, en el cual se encontró México durante muchas décadas, siendo su economía una de las más cerradas del mundo.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> DAJER NAHUM, RICARDO  
TLC al rescate  
Decisión, México, abril, 1993.

Ahora México se ve en la necesidad de enfrentar a la competencia, seguir en el negocio y mantener los trabajos y la obligación de mejorar la calidad y productividad.

La transición que México está experimentando actualmente, es dolorosa debido a la necesidad de cambiar, lo cual requiere de un gran esfuerzo.

Las empresas mexicanas no pueden seguir funcionando con un estilo administrativo tradicional, es decir, con directivos y gerentes incapaces de formar equipos, temerosos de delegar responsabilidad y autoridad en su gente, recelosos del desarrollo y creatividad de sus subordinados, dependientes de "grillas familistas" y de sus "relaciones influyentes", ignorantes del imperativo de la calidad y eficiencia, desconocedores de la objetividad del desempeño leal y entregado del trabajador mexicano común. Administradores autocomplacidos y protegidos por su pequeño poder de antaño.<sup>5</sup>

Las empresas se deben modernizar, pero éste es un largo y duro camino porque además de existir una resistencia natural al cambio, se deben primero cambiar comportamientos, actitudes y perspectivas culturalmente orientadas, y enseguida, tener que acoger nuevas prácticas y técnicas administrativas, es decir, otra forma de hacer las cosas. Dichos cambios afectan no solo la situación laboral sino también la perspectiva entera hacia la vida.<sup>6</sup>

Es por ello que las empresas mexicanas deben mejorar tanto productos y servicios, como el servicio al cliente para poder enfrentarse a la nueva realidad económica, ya que ahora son los clientes los que determinan qué, cómo, cuánto, dónde, cuándo y a quién.

Hoy en día se vive una etapa de transición que está definiendo el curso de las empresas mexicanas, la cual parte de la crisis más profunda y duradera de las últimas décadas hacia fenómenos de globalización, modernización, búsqueda de competitividad, calidad y productividad.

La rapidez y habilidad con que la comunidad empresarial mexicana reaccione y se adapte a este nuevo ambiente determinará el éxito o el fracaso de las empresas en particular y de la economía en general.<sup>7</sup>

Es un reto necesario para las empresas lograr en poco tiempo estándares de calidad, competitividad y niveles de excelencia en su servicio.

Se debe establecer la dirección de las empresas en función de una estrategia orientada hacia los clientes principalmente, hacia la calidad y hacia la productividad.

---

<sup>5</sup> KRAS, EVA

La administración mexicana en transición

Grupo Editorial Iberoamericano, México.D.F., 1991, pág. IX.

<sup>6</sup> Idem pág. 4

<sup>7</sup> Idem pág. 5



### 3. Clasificación de los servicios

La gran variedad de las actividades económicas englobadas bajo el concepto del sector terciario hacen que las clasificaciones de los servicios sean muy variadas.

Una de las más representativas es la que Brownig y Singelmann señalan en base a las características del consumo de que son objeto, lo cual puede observarse a continuación.<sup>8</sup>

#### A. Servicios de distribución:

1. Comercio al por menor.
2. Transporte y almacenamiento.
3. Comunicaciones.
4. Comercio al por mayor.

#### B. Servicios de producción:

5. Servicios bancarios, crediticios y otros servicios financieros.
6. Seguros.
7. Agencias inmobiliarias y automotrices.
8. Servicios de ingeniería y arquitectura.
9. Contabilidad y teneduría de libros.
10. Servicios jurídicos.

#### C. Servicios sociales:

11. Servicios médicos y sanitarios.
12. Enseñanza.
13. Servicios de asistencia social y religiosa.
14. Organizaciones no lucrativas.
15. Administración pública.
16. Servicios profesionales y sociales de diversa naturaleza.

#### D. Servicios personales:

17. Centros hoteleros y de hospedaje.
18. Establecimientos de comidas y bebidas.
19. Servicios de reparaciones.
20. Lavandería y tintorería.
21. Peluquerías y salones de belleza.
22. Servicios de espectáculos y esparcimiento.

---

<sup>8</sup> CUADRADO ROURA, JUAN RAMÓN  
Los servicios en España  
Editorial Pirámide, Madrid, 1993, pág. 58.

El sector servicios, cumple una función importante, entre otras razones porque es intensivo en el uso de mano de obra, permite la captación de volúmenes significativos de divisas (turismo), promueve el desarrollo regional y presenta un campo propicio para la inversión privada y social, así como fortalece las vías de comunicación y los medios de transporte.

#### 4. La empresa

Para el mejor entendimiento del presente trabajo es necesario tener claros algunos conceptos como lo son el de empresa y el de marketing, ya que se utilizarán constantemente a lo largo del mismo.

Para ésto se presentan a continuación algunas de las definiciones más completas, y en las cuales se resalta que la persona humana es el origen, centro y fin de toda vida social y económica.

I. La empresa es una sociedad de base en la que un conjunto de personas con fines comunes, aportando trabajo y capital y bajo una autoridad, se unen para lograr los siguientes objetivos:

1.-Producir y/o distribuir eficientemente **bienes o servicios** que satisfagan necesidades auténticas.

2.-Remunerar en forma justa y suficiente el trabajo efectivo.

3.- Retribuir en forma equitativa el capital bien invertido, asegurando su propia renovación, continuidad y desarrollo, dejando a salvo siempre los derechos de sus colaboradores.

4.-Propiciar el desarrollo humano de todos sus integrantes, mediante mecanismos de participación funcional en las decisiones, y sistemas operantes de delegación, basados ambos en los principios de solidaridad y subsidiaridad.

5.-Colaborar al bien común general de la sociedad, mediante su incorporación activa en sociedades intermedias<sup>9</sup> su respeto a las leyes, y su contribución justa al gasto público.

*Ing. Bernardo Pacheco, 1996*

---

<sup>9</sup> Las sociedades intermedias son aquellas cuyo campo de acción es el social y cuya finalidad es el bien gremial. A éstas pertenecen las cámaras, asociaciones, clubes, etc.

II. "La empresa es una institución fundamental de la vida económica y social en la que se integran los que aportan espíritu emprendedor, capacidad directiva, trabajo operativo y capital.

La empresa tiene objetivos económicos y sociales, externos e internos, a saber:

El objetivo económico externo es producir **bienes y/o servicios** que satisfagan necesidades de la sociedad.

El objetivo económico interno de la empresa es generar el máximo valor agregado<sup>10</sup> y distribuirlo equitativamente entre todos sus integrantes.

El objetivo social externo de la empresa es contribuir al desarrollo integral de la sociedad a la que sirve.

El objetivo social interno de la empresa es contribuir al pleno desarrollo de sus integrantes propiciando tanto su bienestar como su bienser.

Los objetivos económicos y sociales, tanto internos como externos, están inseparablemente ligados y la empresa debe buscar todos ellos armónicamente integrados. Así asegurará su permanencia sana e irá siendo altamente productiva y plenamente humana..."

*Principios y declaraciones de la Unión Social de Empresarios Mexicanos, 1988*

III. "La empresa es la entidad económico social en donde el capital, el trabajo y la dirección se coordinan, para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común".

*L.A.E. Isaac Guzmán Valdívia*

IV. "Una empresa es una unidad productora de **bienes y/o servicios**, que es constituida según aspectos prácticos o legales que se integra con recursos humanos, materiales y técnicos valiéndose de la administración para lograr sus objetivos".

Analizando y resumiendo las definiciones anteriormente citadas, se propone la siguiente:

---

<sup>10</sup> En esta definición, se utiliza el término valor agregado como la diferencia de valor entre lo vendido y lo consumido.

- Empresa es toda aquella organización que tiene una visión, misión, valores y objetivos comunes a todos sus integrantes, y cuya finalidad es la generación de utilidades tanto para la misma, como para sus accionistas y empleados, mediante la producción de **bienes y/o servicios**, logrando ésto a través de recursos humanos, tecnológicos, monetarios y culturales.

## **5. El marketing**

Es un término de origen inglés que se empezó a utilizar en Estados Unidos entre 1906 y 1911.

Debido al amplio alcance y naturaleza de este término, no ha encontrado una palabra equivalente en otros idiomas, por lo que se ha introducido así en la mayoría de ellos.

El marketing puede contemplarse desde dos ángulos diferentes:

- 1.- Como una filosofía.
- 2.- Como una función.

### **5.1 El marketing como filosofía**

El marketing como filosofía se originó cuando el hombre comienza a realizar intercambios para incrementar su bienestar.

Desde ese momento ha ido evolucionando con el paso del tiempo, configurándose en la actualidad como "un conjunto de actividades humanas que a través de los intercambios originados por el deseo de incrementar el bienestar o beneficio de las personas, permite obtener una mayor satisfacción del consumidor".<sup>11</sup>

En el cuadro de la página siguiente se muestra la evolución del marketing como filosofía a lo largo de la historia económica:<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> ORTEGA MARTINEZ, ENRIQUE  
El nuevo diccionario de marketing y disciplinas afines  
ESIC Editorial, Madrid, 1990, pág. 269.

<sup>12</sup> Idem pág. 270

<b>Etapa económica</b>	<b>Características principales</b>	<b>Filosofía del marketing</b>
Autosuficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción familiar para el autoconsumo</li> </ul>	No existe
Comunismo primitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen intercambios</li> <li>• Propiedades comunes</li> <li>• No existen intercambios</li> </ul>	No existe
Trueque de mercancías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de la especialización dentro de las comunidades</li> <li>• Comienzo del intercambio</li> </ul>	Intercambios para incrementar el bienestar
Mercados locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la especialización</li> <li>• Aparición del comerciante</li> <li>• Incremento de los intercambios</li> </ul>	Intercambios para incrementar el bienestar
Economía monetaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte incremento de los intercambios</li> <li>• Incremento del desarrollo económico</li> </ul>	Intercambios para incrementar el bienestar
Capitalismo primitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulación de riquezas</li> <li>• Aparición de la clase propietaria</li> <li>• Búsqueda de mercados</li> </ul>	Intercambios para obtener beneficios
Producción en masa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes núcleos urbanos</li> <li>• Organización y racionalización de la producción</li> <li>• Predominio de la demanda sobre la oferta</li> </ul>	Intercambios para obtener beneficios
Sociedad próspera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades primarias cubiertas</li> <li>• Gran competencia</li> <li>• Importancia de las marcas</li> <li>• Auge de la investigación comercial</li> </ul>	Intercambios para obtener beneficios y la satisfacción del consumidor
Sociedad postindustrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación ecológica</li> <li>• Movimiento consumista</li> <li>• Educación del consumidor</li> </ul>	Intercambios para obtener beneficios y la satisfacción del consumidor a largo plazo.

## 5.2 El marketing como función

La función de marketing consiste en esencia en el “análisis, planificación, ejecución y control de acciones y programas destinados a realizar intercambios, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos y la satisfacción del consumidor”,<sup>13</sup> es decir, es la función que se hace cargo de la estrategia para con el mercado, reforzando los propios puntos fuertes.

Así, el marketing está directamente ligado a la dirección general, la cual determina la vocación de la empresa, su política y sus objetivos.

Con el aumento de las preocupaciones en torno a las ventas y la búsqueda de clientela, se ha llegado a un auténtico trastorno cualitativo, a un radical cambio de perspectivas; una empresa que piensa en términos de producción no se interesa por necesidad en sus mercados potenciales, las motivaciones de los diversos públicos, la estructura y la animación de la red de distribución, etc.

Cuando una firma se decide a pensar en términos de marketing, la prioridad otorgada al conocimiento de los mercados subordina a todas las demás funciones de la empresa.

El marketing permite a la empresa desenvolverse de la manera más eficaz y mejor integrada en un entorno dinámico que es su propio entorno en perpetuo proceso de cambio.

Las personas encargadas del marketing de una empresa deben hacerse cargo de crear, promover y distribuir en una forma rentable y perdurable, servicios y/o bienes capaces de satisfacer las expectativas, la demanda y la apertura comercial y socioeconómica de los consumidores presentes y futuros.

El marketing comprende:<sup>14</sup>

- 1.- La investigación
- 2.- La estrategia
- 3.- La acción

Desde la estrategia de investigación de los proveedores hasta e incluidas las actividades de la postventa, porque se trata de detectar, adelantarse, unir y seguir a los clientes, y dominar las transformaciones y los desarrollos de los mercados.

---

<sup>13</sup> Idem pág. 269

<sup>14</sup> SERRAF, GUY

Diccionario metodológico de mercadotecnia.  
Ed. Trillas, México, D.F., 1988, pág. 147.

# ***CAPÍTULO I***

## ***NUEVO ENFOQUE SOBRE EL CLIENTE. PRIORIDAD DEL MARKETING DE SERVICIOS***

# **NUEVO ENFOQUE SOBRE EL CLIENTE. PRIORIDAD DEL MARKETING DE SERVICIOS**

---

---

## **I.1 Prestación de bienes y prestación de servicios**

Todo aquel que preste un servicio es un vendedor y lo esencial para comercializar un servicio es la calidad del servicio mismo, ya que es el desempeño de éste lo que el cliente compra.

El enfoque de toda empresa tiene que ser la satisfacción del cliente mediante la integración de la calidad de servicios en todo el sistema.

Las empresas deben ofrecer servicios deseados que se prestan en forma excelente, y es esta sinergia de estrategia y ejecución la que anima a los creadores y líderes de las empresas de servicios a seguir innovando y mejorando.

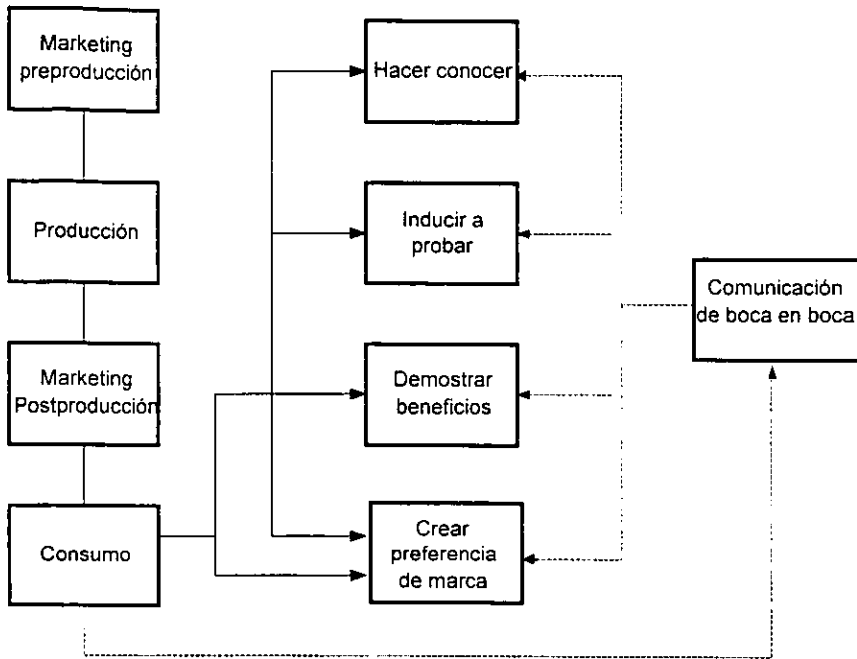
Cada uno de éstos líderes empresariales refleja una especial actitud en que se combinan una gran idea y una ejecución superior.

La gran idea ofrece únicamente una ventaja temporal, pero la ejecución superior es vital para sostener el éxito alcanzado con un concepto innovador de servicio y que no es fácil de ser copiado por los competidores.

Para entender porque es tan importante la calidad en la prestación de un servicio, es necesario hacer notar los papeles que juegan la promoción y la producción en el marketing de los bienes y los servicios, debido a la diferente naturaleza de éstos.



### 1.1.1 Naturaleza y papeles del marketing de bienes<sup>1</sup>



Influencia fuerte ———  
Influencia débil - - - -

En la prestación de un bien, se debe elaborar un estudio de mercado que identifique las necesidades del cliente para poder desarrollar el mejor producto antes de la producción, y se debe estimular la demanda de éste después de fabricado para provocar el consumo.

Esto se logra dando a conocer la marca, induciendo a probar la misma, demostrando sus beneficios y creando preferencia por ella.

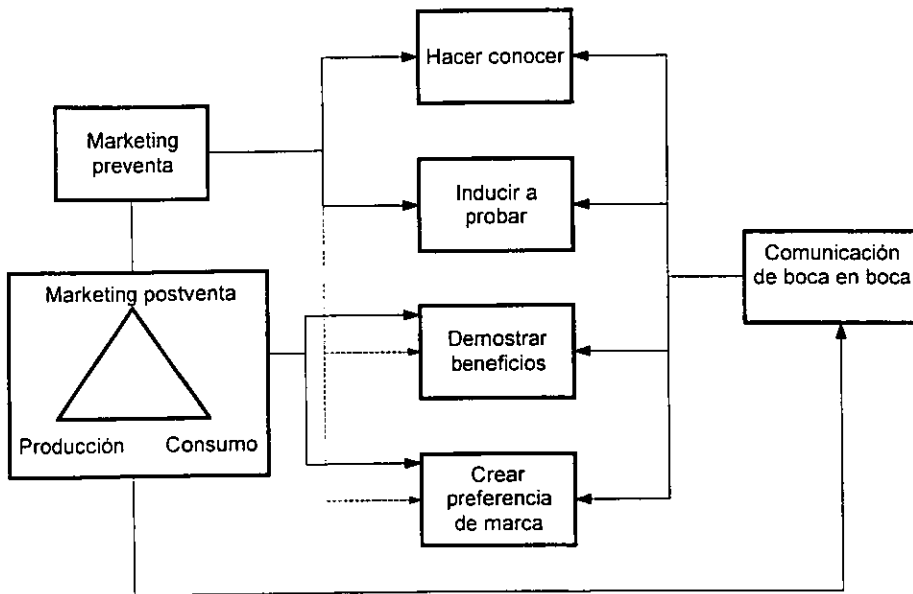
El cliente realiza su propia evaluación del bien obtenido, durante el consumo de éste, fortaleciendo o debilitando así, su preferencia por ésta.

<sup>1</sup> BERRY, LEONARD L. et al.  
Marketing en las empresas de servicios  
Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1993, pág. 7.

La tangibilidad de los bienes y su demostración visible le permiten al departamento de marketing desempeñar con eficacia los papeles de estímulo de la demanda antes de que el cliente se comprometa a comprar.

Aquí, la comunicación de boca en boca tiene poca influencia, ya que el cliente evalúa por sí mismo las características básicas del producto, y sólo hará uso de este recurso cuando se le dificulte dicha evaluación antes de comprar el bien.

### 1.1.2 Naturaleza y papeles del marketing de servicios<sup>2</sup>



Influencia fuerte —————  
Influencia débil - - - - -

Aunque la prestación de los servicios también comienza con la identificación de las necesidades y diseño del producto, generalmente los bienes se producen antes de venderse, mientras que los servicios habitualmente se venden antes de producirse.

<sup>2</sup> Idem pág. 8

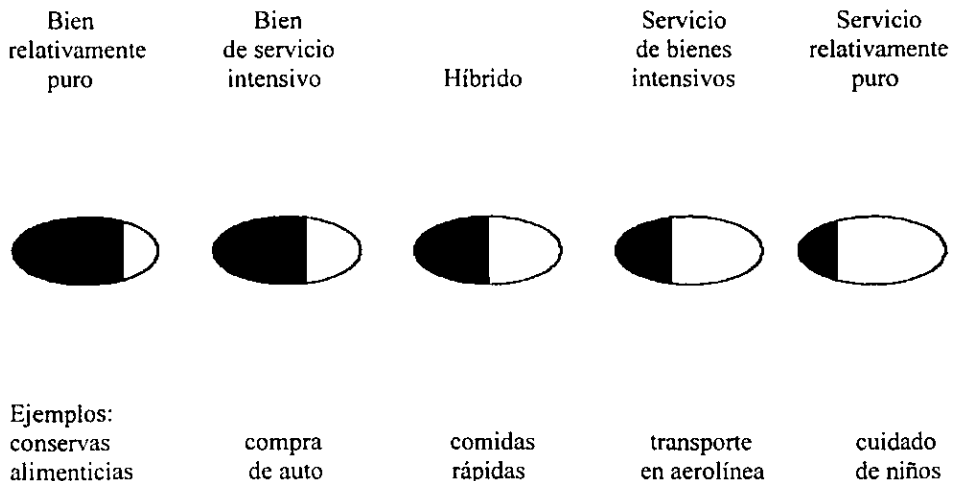
Debido a la intangibilidad de los servicios, la percepción del riesgo que tiene el cliente tiende a ser grande, ya que éstos son más difíciles de imaginar y de desear que los bienes, es por esto que los clientes tienen que experimentarlos para conocerlos realmente.

Los servicios sólo se pueden evaluar después de la compra y durante la producción - consumo; es por esta razón que aquí, el marketing postventa, mediante una experiencia satisfactoria y la comunicación de boca en boca, que reemplaza y complementa la experiencia directa del cliente, ejercen gran influencia en la venta de los servicios.

## 1.2 Bienes contra servicios

La prestación de un servicio es uno de los elementos más importantes para el éxito de las empresas, dado que los servicios tienen mayor potencial que los bienes para crear una ventaja competitiva sostenible proveniente de habilidades humanas, capacidades logísticas, bases de conocimientos o de otras fortalezas de servicios que los competidores no pueden imitar y que otorgan un mayor valor para el cliente.

Casi todo producto tiene elementos tangibles e intangibles, como se muestra a continuación:

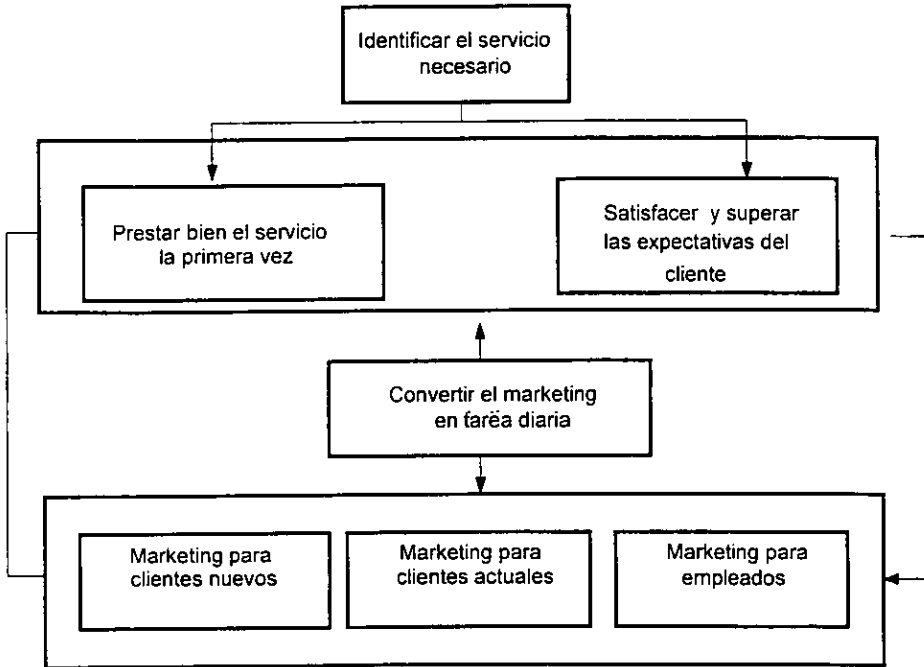


Parte tangible del producto.

Parte intangible del producto.

### I.3 Lineamientos a seguir para ofrecer un servicio de calidad

A continuación se muestra en un marco integrado los conceptos más sobresalientes cuando el producto que se comercializa es un desempeño.



Aquí se muestra que el fundamento de la calidad del servicio es: su confiabilidad, se habla también de la recuperación del servicio y de un fuerte servicio interactivo.

El convertir el marketing en una función de línea, trata de los papeles que se deben desarrollar para estructurar una organización de servicios, poniendo un especial énfasis en la línea más próxima al cliente final.

Habla también de cómo aprovechar lo tangible de los servicios para hacerlo más atractivo y de cómo transformar el nombre de la empresa en un mensaje poderoso.

Se hace notar la importancia de las relaciones y las grandes oportunidades que hay con los clientes actuales, así como el concepto de tratar a los empleados como clientes internos.

Las flechas muestran la influencia recíproca que se da entre todos estos elementos.

Todos estos conceptos se tratarán con mayor amplitud y claridad en los capítulos posteriores.

#### **1.4 Prestar bien el servicio la primera vez**

Lo que busca el cliente al contratar un servicio es una prestación excelente, un desempeño impecable, un servicio prestado con seguridad y correctamente. Es por esto, que la confiabilidad es el primer criterio que los clientes aplican al evaluar la calidad del servicio que presta una empresa, como lo revelan investigaciones que se han realizado al respecto desde 1983.<sup>3</sup>

Dichas investigaciones muestran cinco criterios que son utilizados con el mismo fin, aunque la confiabilidad siempre aparece como la consideración más crítica. Estos criterios son:

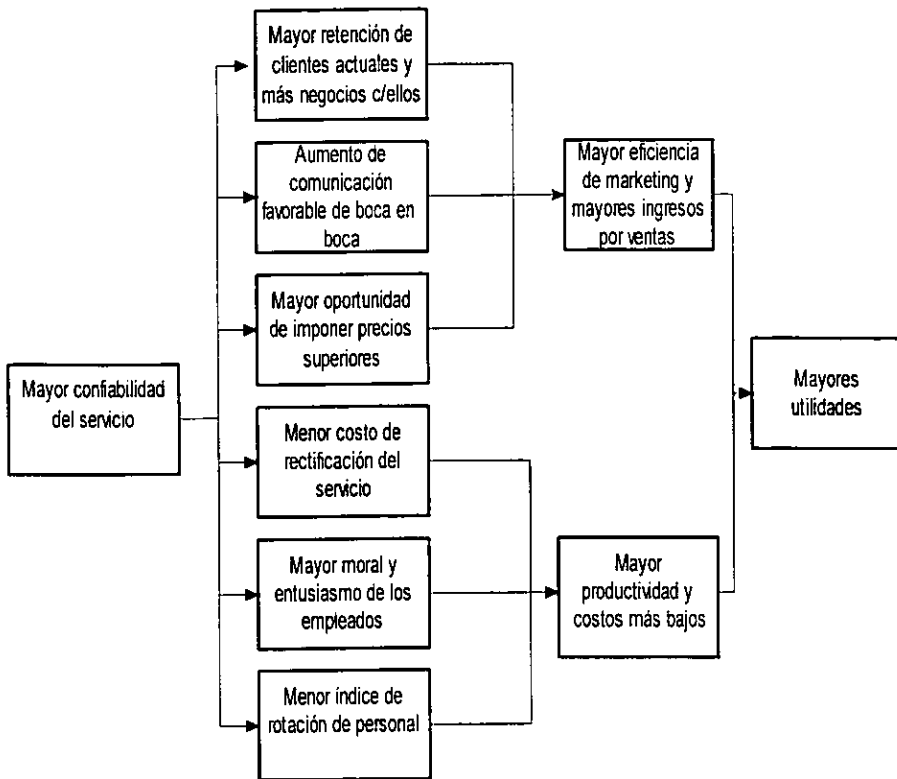
- 1.-Confiabilidad:** la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.
- 2.-Recursos tangibles:** aspecto de los recursos materiales: equipos, personal y materiales de comunicación.
- 3.- Diligencia:** voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente.
- 4.- Garantía:** protección contra algún defecto o falla.
- 5.- Empatía:** capacidad de prestarles a los clientes atención individual y cuidadosa.

##### **1.4.1 Beneficios de la confiabilidad del servicio**

En el cuadro que se presenta en la página siguiente, se muestran las formas en que la mejora de la confiabilidad del servicio contribuye a incrementar las utilidades de la empresa.

---

<sup>3</sup> ZEITHAML, VALERIE A. et al.  
Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations  
Free Press, N.Y., 1990.



Una confiabilidad sostenida, le da a una empresa una mayor ventaja competitiva y una buena reputación.

Además de tener un índice más alto de retención de la clientela actual y por lo tanto menor presión por hacer costosos esfuerzos por conseguir nuevos.

Los clientes, también están dispuestos a pagar un precio alto por un servicio de calidad superior.

En algunos casos la confiabilidad del servidor también contribuye a la eficiencia operativa porque reduce la necesidad de repetir el servicio. Los costos que produce el reparar un servicio mal prestado pueden ser muy altos, incluyendo los que supone la publicidad negativa que producirán los clientes disgustados.

La moral, la devoción y la satisfacción de los empleados por su trabajo, están en proporción inversa a los niveles de frustración de los clientes con quienes tratan.

Los mejores gerentes de servicio persiguen la meta de un servicio libre de defectos en un 100%.<sup>4</sup>

Dichos gerentes hacen lo necesario para mejorar la confiabilidad de su empresa pues están conscientes de los beneficios que ésta les traerá; lo ven como una meta potencialmente lucrativa.

#### **I.4.2 Prestar un servicio confiable**

Esto es mucho más fácil en la industria de bienes, ya que los productos defectuosos se pueden retirar del mercado antes de que lleguen al consumidor final, logrando así el tan buscado "cero defectos", que es tan crítico tanto en la manufactura como en los servicios.

Pero en los servicios, los errores ocurren en presencia del cliente. lo cual hace que su impacto sea mucho mayor. Además la intangibilidad de los servicios hace que los criterios de perfección sean más subjetivos que los que sirven para juzgar los productos materiales. Aquí el determinante principal de la confiabilidad es que el cliente perciba que el servicio se prestó correctamente o no.

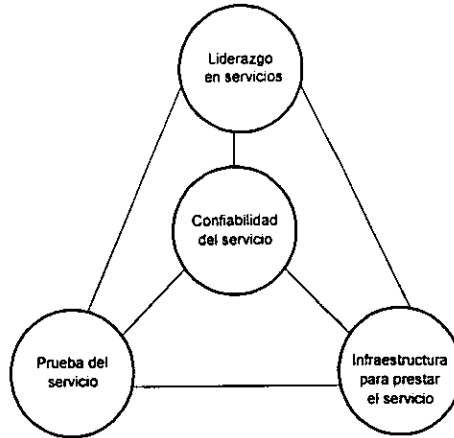
Aunque el servicio se ajuste a los criterios de correcta ejecución establecidos por el proveedor, no está libre de error, a menos que también satisfaga los criterios del consumidor, por más subjetivos que éstos sean.

La complejidad de la confiabilidad de los servicios plantea problemas a las empresas que se esfuerzan por prestar servicios con cero defectos. Para ayudar a resolverlos, éstas se ayudan de algunos elementos que sirvan como base para sustentar la confiabilidad de un servicio.

---

<sup>4</sup> HESKETT, JAMES L. et al.  
Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game  
Free Press, N.Y., 1990.

### I.4.3 Pilares de la confiabilidad<sup>5</sup>



Existen tres pilares de la confiabilidad que ayudan a tratar con éxito los problemas que se puedan presentar en la prestación de un servicio.

#### 1.- Liderazgo en servicios.

Realizado por los altos ejecutivos que se fijan altas normas de calidad, una cultura de hacerlo bien desde la primera vez. Comunican su convicción a toda la empresa con frecuencia y eficacia, siempre buscan la mejora continua.

#### 2.- Prueba completa del servicio.

La intangibilidad de los servicios, hace que rara vez se someta a un escrutinio riguroso durante el diseño del mismo con el fin de identificar y eliminar posibles fallas en éste, y durante su prestación es necesario someter los conceptos de un nuevo servicio a la crítica rigurosa y a la retroalimentación de los clientes y los empleados de línea.

#### 3.- Infraestructura para prestar servicios con "cero defectos".

Agrupar todos los factores organizacionales que intervienen en la cultura de "hacerlo bien desde la primera vez".

---

<sup>5</sup> BERRY, LEONARD L. et al.  
Marketing en las empresas de servicios  
Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1993, pág. 28.



El personal es un elemento crítico en la infraestructura de la empresa de servicios ya que la mayor parte de sus negocios son de empleo intensivo de personal y las interacciones empleado - cliente son una parte significativa del servicio que se presta, por lo que los empleados deben tener voluntad y capacidad.

Otro factor importante es un eficaz trabajo de equipo entre los empleados y las comunicaciones interfuncionales, ya que la ausencia de uno de éstos contribuye a la falta de confiabilidad del servicio.

### **1.5 Rectificación de un servicio mal prestado la primera vez**

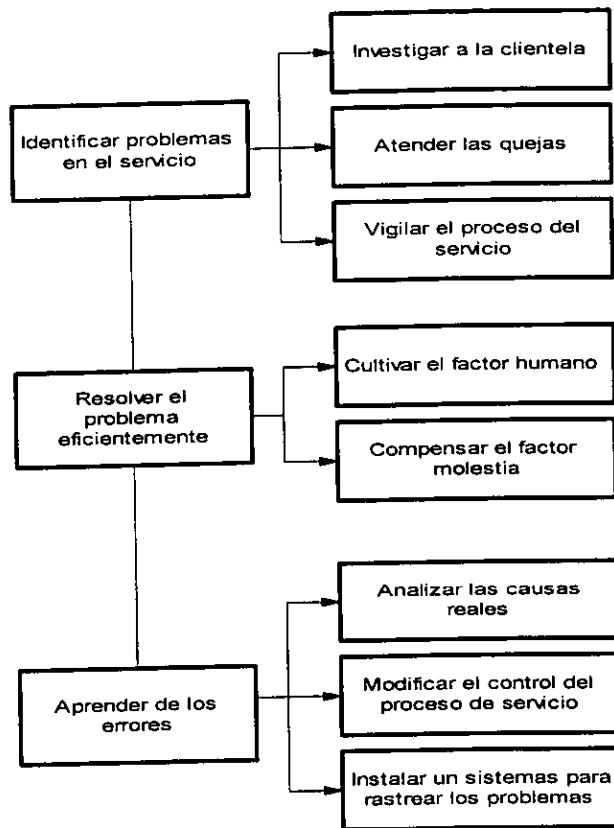
No es nada sencillo lograr el tan deseado "cero errores", ni siquiera las mejores empresas han podido evitar la ocasional falla.

Lo que implica el hecho de que los errores sean inevitables, es tanto el buscar la prestación del servicio libre de errores al estructurarlo sobre una base de calidad, como el recuperar la excelencia en los servicios después de que resultó defectuoso la primera vez.

Las situaciones de rectificación de un servicio dan la mejor oportunidad a la empresa para comunicar su dedicación a los clientes y fortalecer la lealtad de éstos. La solución satisfactoria de problemas aumenta la disposición de los clientes para recomendar a la empresa y mejora en forma significativa su percepción de la calidad de sus servicios.

Una rectificación excelente es más difícil de lograr que una confiabilidad excelente, ya que las primeras son interrupciones de los procesos rutinarios y pueden ser desagradables.

Para sacar el mayor provecho de la solución de problemas, es necesario instaurar un proceso continuo y sistemático de rectificación de errores, el cual comprenda los componentes generales que se muestran a continuación:



### **1.- Identificar problemas del servicio.**

Es necesario disponer de un sistema para:

a) **Atender las quejas**, e inmediatamente iniciar acción interna para resolverlas y externa para presentar excusas a los clientes e informarles de las medidas correctivas que se están tomando.

b) **Investigar a la clientela**, ya sea formal (por encuesta ) o informal (por observación).

c) **Vigilar el proceso del servicio**, mediante empleados o compradores misteriosos. Es indispensable identificar puntos potenciales de falla para minimizar las necesidades de rectificación. También es primordial tener listos planes de contingencia para hacer frente de manera eficaz a los problemas que puedan presentarse.

## **2.- Resolver el problema eficazmente.**

La confiabilidad es la más importante dimensión de evaluación, cuando se presta un servicio. Las otras cuatro dimensiones, mencionadas anteriormente como criterios de evaluación, entran más bien durante el proceso de servicio y adquieren prominencia durante la rectificación.

**a) Cultivar el factor humano**, ya que tres de las dimensiones del proceso (diligencia, garantía y empatía) se derivan directamente de la conducta humana, se recomienda:

**a.1)** Preparar a los empleados para la rectificación, es decir, capacitarlos para resolver problemas.

**a.2)** Facultar a los empleados, ésto es, darles autoridad para complacer a los clientes.

**a.3)** Facilitar la tarea de los empleados, brindándoles los sistemas de apoyo necesarios con tecnología e información.

**a.4)** Recompensar a los empleados, ésto sirve igualmente para demostrar la sinceridad de la administración y para eliminar cualquier escepticismo que puedan abrigar los empleados.

**b) Compensar el factor molestia**, ya que cuando un servicio no es prestado bien desde la primera vez, siempre ocasiona en el cliente algún costo, ya sea monetario o no. Debido a ésto, es imperativo hacer un esfuerzo excelente de rectificación para compensar el mencionado factor molestia.

## **3.- Aprender de los errores.**

Se deben usar las fallas presentadas como información diagnóstica y prescriptiva para mejorar el servicio a los clientes. Para lograr ésto se debe:

**a) Analizar las causas reales**, debido a que generalmente las fallas son del sistema, no del personal. Este análisis puede revelar puntos de falla no detectados antes en el proceso del servicio y que se deben controlar en el futuro.

**b) Modificar el control del proceso del servicio**, ayuda a buscar las causas de los problemas que se repiten.

**c) Instalar un sistema para rastrear los problemas**, que servirá como fundamento sólido para aprovechar la oportunidad de aprendizaje que le brinda a la empresa la experiencia de rectificación.

## 1.6 Satisfacer y superar las expectativas del cliente

Para ganar reputación, las empresas deben funcionar a niveles que los clientes consideren que satisfacen o superan sus expectativas.

Existen dos niveles de expectativas de servicio al cliente:

1.- **Nivel deseado:** lo que el cliente espera recibir. Lo que puede y debe ser.

2.- **Nivel adecuado:** lo que el cliente encuentra aceptable. Lo que será.

Entre estos dos niveles existe una región de tolerancia que causará un mayor impacto (positivo o negativo) si se sale de estos límites.

Dichos niveles de expectativas son dinámicos y fluctúan de acuerdo a diversos factores, aunque el servicio deseado tiende a cambiar más lentamente y en menor proporción que el servicio adecuado.

Algunos de los factores que influyen son:<sup>6</sup>

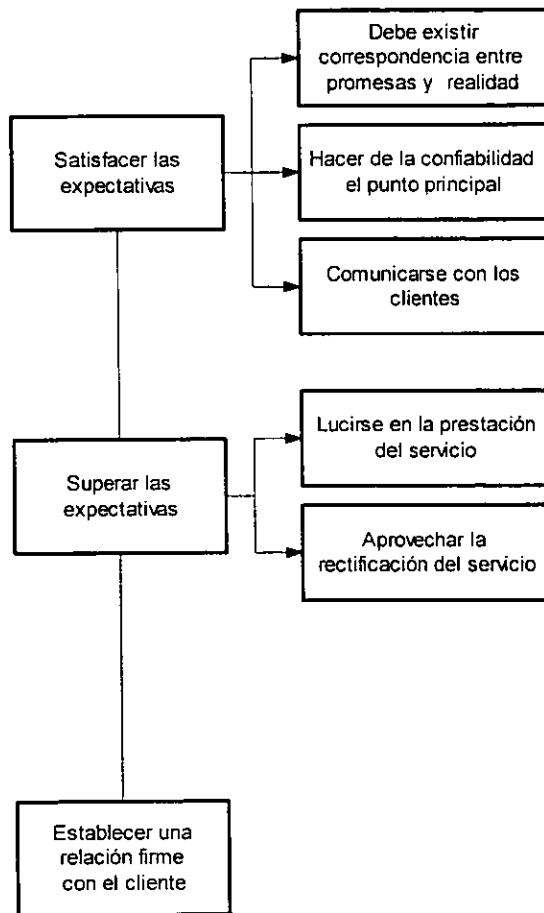
- **Intensificadores permanentes del servicio:** intensifican la sensibilidad del cliente al servicio en forma permanente (expectativas de una parte afiliada, como un cliente del cliente).
- **Necesidades personales:** requisitos individuales impuestos por características físicas, psicológicas, sociales o de recursos de cada cliente.
- **Intensificadores temporales:** factores que intensifican la sensibilidad del cliente en forma temporal (ejem.: una emergencia personal, problemas con el servicio inicial).
- **Alternativas que percibe:** percepción que tiene el cliente de las opciones de servicio que están a su disposición.
- **Idea de su propio papel:** cómo juzgan los clientes el grado en que ellos mismos influyen en el servicio que reciben.
- **Promesas explícitas:** declaraciones de la empresa sobre el servicio que va a prestar (ejem.: publicidad, venta personal, contratos, etc.).
- **Promesas implícitas:** indicios que no son una promesa explícita pero que sí hacen que uno espere algo muy bueno (ejem.: precio, recursos tangibles asociados con el servicio).

---

<sup>6</sup> Idem págs. 80-81

- **Comunicación de boca en boca:** declaraciones de personas ajenas a la empresa sobre lo que será el servicio. Pueden ser de fuentes personales o expertos.
- **Experiencia anterior:** lo que el cliente haya aprendido en anteriores situaciones análogas.

A continuación se describe como se puede establecer una relación firme con el cliente, satisfaciendo y superando sus expectativas, tomando en cuenta los factores mencionados anteriormente.



### 1.- Satisfacer las expectativas del cliente.

Esto se logra realizar de manera eficiente si se cubren los siguientes puntos:

a) **Asegurarse de que exista correspondencia entre las promesas y la realidad.** Estas están completamente bajo el control de la empresa, ésta se beneficia si hace un sincero esfuerzo por asegurarse de que las promesas que se hacen a los clientes reflejen el servicio tal como es, no una versión idealizada y glorificada de él. Las empresas deben concentrarse en sus servicios básicos y prestar un cuadro coherente y honrado de ellos tanto en forma explícita como implícita.

b) **Hacer de la confiabilidad, el punto principal.** Prestar el servicio bien la primera vez ofrece un importante beneficio indirecto: limita las expectativas del cliente porque reduce la necesidad del servicio de rectificación.

c) **Comunicarse con los clientes.** Las comunicaciones genuinas que demuestran consideración amplían las zonas de tolerancia de los clientes. Como comenta Mari Terbruegen, vicepresidenta de calidad de servicios de la Prudential Insurance Company:<sup>7</sup> "...Mientras el cliente sepa desde el principio a que atenerse y mientras nos mantengamos en contacto, hay poco riesgo de malos entendidos..." La comunicación fomenta la percepción de equidad, la confianza y la tolerancia del cliente.

### 2.- Superar las expectativas de los clientes.

Las expectativas bien administradas sirven de base para que las empresas aprovechen las oportunidades de superarlas que les ofrece la prestación del servicio y su rectificación.

a) **Lucirse en la prestación del servicio.** Todo contacto con un cliente es una oportunidad para hacerlo sentirse mejor de lo que la experiencia le hacía esperar. Este punto es aplicable básicamente al proceso del servicio.

b) **Aprovechar la rectificación del servicio.** Los clientes le ponen más atención al desarrollo del proceso durante el servicio de rectificación que durante el servicio de rutina, por lo que aquí se brinda una mayor oportunidad para superar sus expectativas con un servicio excepcional y para sorprenderlos gratamente.

### 3.- Establecer una firme relación con el cliente.

Es decir, lealtad inalterable de éstos. Las empresas deben superar mediante el desempeño continuo, tanto el nivel del servicio adecuado como el nivel del servicio deseado. Un servicio excepcional intensifica la lealtad de los clientes.

---

<sup>7</sup> Idem pág. 86

## ***CAPÍTULO II***

# ***MAXIMIZAR EL POTENCIAL DEL MARKETING DE SERVICIOS***

# **MAXIMIZAR EL POTENCIAL DEL MARKETING DE SERVICIOS**

---

---

## **II.1 Convertir el marketing en una función diaria**

El servicio de calidad es la esencia de la comercialización de los servicios, como la prestación de éste exige a menudo la presencia física del cliente, y como además el servicio lo prestan seres humanos, la oportunidad significativa para su comercialización existe en el terreno en donde interactúan el prestador del servicio y el cliente.

Para tener éxito en este aspecto es necesario contar con un personal preparado y eficiente, y una manera de contar con éste es teniendo un buen director que se preocupe por convertir a toda la gente de su organización en gestores comerciales.

### **II.1.2 Papeles fundamentales del director de marketing**

La idea fundamental del marketing, es efectuar una buena correspondencia entre la organización y sus mercados.

La filosofía de los ejecutivos eficientes de la organización es ayudar a ésta a convertirse en una empresa de marketing, es decir, en una empresa que preste servicios de alta calidad.

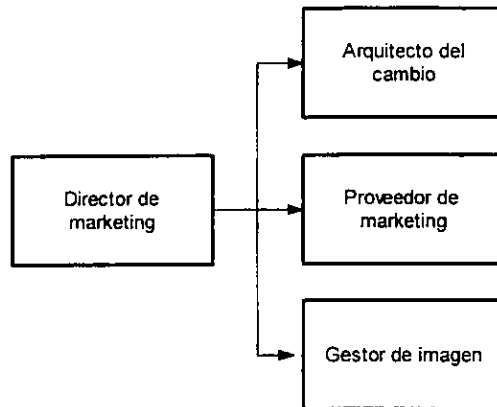
Los directores de una empresa de servicio deben:

- 1.- Determinar el nivel de "mentalidad de servicio"**, que es una combinación de estrategias, actitudes, hábitos, destrezas, conocimientos, sistemas e instrumentos orientados al cliente que existe en una organización en cualquier momento.
- 2.- Desarrollar un plan estratégico para la empresa**, integrando todas sus áreas, no dividiendo a la organización.



**3.- No tratar de crear un gran departamento independiente de servicio,** sino mantener a toda la organización concentrada en la clientela.

Un director tiene que desempeñar tres papeles claves de liderazgo para contribuir a crear y sostener una empresa de servicio.



### **1º Ser arquitecto del cambio.**

Nada es eterno en el ambiente de la comercialización: ni los valores culturales, ni la estructura demográfica, ni la economía, ni la tecnología, ni la competencia, ni el clima político. Es por ésto que un papel clave para los directores de las empresas de servicios es ayudar a redefinir la dirección estratégica de su empresa en respuesta a las cambiantes condiciones del mercado.

### **2º Proveedor de marketing.**

Un papel primordial del director es facilitar en el terreno el proceso de marketing del servicio de proveedor a consumidor. Estos tienen que motivar y atraer a los empleados que prestan dichos servicios para que quieran ser y aprendan a ser gestores comerciales eficientes. ésto se logra mediante capacitación y el suministro de las herramientas adecuadas.

### **3º Gestor de imagen.**

La intangibilidad de los servicios obliga al vendedor a valerse de todos los medios posibles para establecer una identidad distintiva y perdurable de la empresa, por lo que se debe aprovechar al máximo toda ventaja competitiva que pueda tener la firma, comunicando esa diferencia en forma coherente, permanente y convincente.

Los mejores directores tienen cualidades de liderazgo, visión estratégica para hacer que sus empresas respondan a las condiciones cambiantes del mercado, un don de gentes para halagar, persuadir, inspirar y a veces presionar a otros en pos de esa visión, además de tener conocimientos de la industria.

Forjar relaciones y redes personales son los medios más importantes para el marketing de los servicios.

## **II.2 Administrar las pruebas**

Un servicio es, en esencia, un desempeño, es por eso que surge la necesidad de definir para el servicio lo que éste no puede definir por sí mismo, ya que éste no se puede ver, pero sí se pueden ver los diversos elementos tangibles relacionados con él; como las instalaciones, equipos, empleados, materiales de comunicación, otros clientes y listas de precios, entre otros.

Es por lo anterior que si no se administran bien dichos elementos, es posible que transmitan un mensaje desfavorable acerca del servicio, y si son bien administrados, les enseña a los clientes algo relativo al servicio.

Este concepto de administrar las pruebas fue introducido por Kotler<sup>1</sup> en 1973, cuando escribió sobre la "atmósfera" como herramienta para la comercialización de servicios, y en 1977 Lynn Shostack<sup>2</sup> introdujo el término "administrar las pruebas" cuando escribió:

"...Los vendedores de servicios, se concentran en destacar y diferenciar "realidades" mediante la manipulación de indicios tangibles. Administrar las pruebas es lo primero para los vendedores de servicios..."

Berry<sup>3</sup> subrayó esta idea en 1980, al escribir:

"Una responsabilidad primaria del vendedor de servicios es administrar los elementos tangibles para que transmitan las señales deseadas acerca de los servicios."

---

<sup>1</sup> KOTLER, PHILIP  
Atmospherics as a Marketing Tool  
Journal of Retailing, invierno 1973 - 1974., pág. 50.

<sup>2</sup> SHOSTACK, G. LYNN  
Breaking Free from Product Marketing  
Journal of Marketing, abril 1977, pág. 78.

<sup>3</sup> BERRY, LEONARD L.  
Services Marketing is Different  
Business, mayo - junio, 1980, pág. 26.

En 1985 Upah y Fulton<sup>4</sup> introdujeron la expresión "creación de situación", con la cual designaron el diseño de un ambiente físico apropiado para cultivar las actitudes y las conductas deseadas durante el encuentro de servicios.

Algunas de las pruebas más relevantes que utilizan los clientes para entender mejor el servicio, que no se excluyen unos a otras, y que deben administrar los gestores de marketing son:

**1.- Ambiente físico.**

Julie Baker, desarrolló un útil esquema que ilustra la naturaleza e importancia de las instalaciones físicas donde se prestan los servicios.<sup>5</sup>

Factores Ambientales	Condiciones de fondo que existen por debajo del nivel de consciencia inmediata del cliente y que solo llaman la atención cuando faltan o cuando son desagradables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del aire:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temperatura</li> <li>- Humedad</li> <li>- Ventilación</li> </ul> </li> <li>• Ruido</li> <li>• Olores</li> <li>• Aseo</li> </ul>
Factores de diseño (interior y exterior)	Estímulos que existen a nivel consciente de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estéticos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquitectura</li> <li>- Color</li> <li>- Materiales</li> <li>- Textura</li> <li>- Estilo</li> <li>- Accesorios</li> </ul> </li> <li>• Funcionales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución</li> <li>- Comodidad</li> <li>- Letreros</li> </ul> </li> </ul>
Factores sociales	Personas en el ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número</li> <li>• Presentación</li> <li>• Conducta</li> </ul>

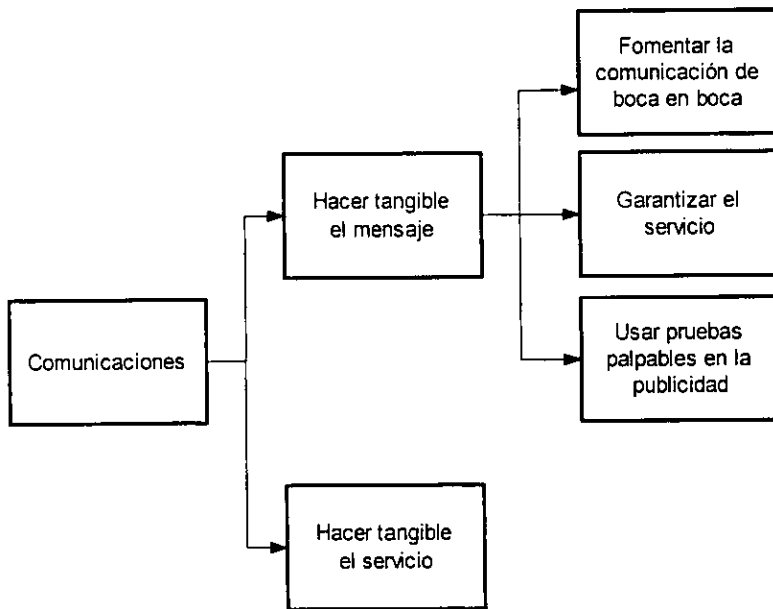
<sup>4</sup> UPAH, GREGORY D. et al.  
Situation Creation in Service Marketing.

<sup>5</sup> BAKER, JULIE  
The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective  
En: CZEPIEL, JOHN A. et al.  
The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage  
American Marketing Association. Chicago, 1987, pág. 80.

## 2.- Comunicaciones.

Éstas provienen de la empresa misma y de otras partes interesadas, se verifican por diversos medios como pueden ser la redacción de programas hasta la publicidad, desde la comunicación de boca en boca hasta los rótulos y los letreros de la empresa, desde las tarjetas de presentación hasta la venta personal, estas diversas comunicaciones mandan señales sobre el servicio.

La siguiente figura muestra una manera de como se pueden administrar las pruebas de comunicación:



1) **Hacer tangible el servicio**, es decir, poner énfasis en los elementos tangibles de las comunicaciones relacionadas con el servicio como si fuera el servicio. Se trata de, hacer el servicio más material, menos abstracto. Otra técnica puede ser el crear representaciones tangibles del servicio para fortalecer la comunicación de significado y de beneficios.

2) **Hacer tangible el mensaje**, algunas formas de lograr ésto son:

a) **Fomentar la comunicación de boca en boca favorable.**<sup>6</sup> Los clientes a menudo piden su opinión a otros para tomar una decisión adecuada, es por esto que muchas empresas basan sus anuncios en comentarios de clientes satisfechos, combinando muy bien la comunicación de boca en boca y la publicidad corriente.

b) **Garantizar sus servicios.** El mensaje que se pretende transmitir garantizando un servicio es claro: "Si el servicio no fuera excelente, no lo podríamos garantizar". Esta garantía debe ser clara, fácil de entender y comunicar, significativa y fácil de hacer efectiva.

c) **Usar creativamente pruebas palpables en la publicidad.** Aquí se trata de hacer el mensaje de publicidad menos abstracto y más digno de crédito mediante el empleo de pruebas materiales.

### 3.- Precios.

Este es el único elemento de las pruebas que produce ingresos, es por ésto que es tan importante este aspecto. Además los clientes lo usan como indicador visible del nivel y de la calidad del servicio, ya que éste puede aumentar o disminuir su confianza en el producto o en sus expectativas. Es por esto que es vital fijar correctamente el precio cuando se trata de servicios, a causa de su intangibilidad.

## II.3 Papeles que juegan las pruebas

Al desarrollar un plan estratégico de marketing de servicios, los vendedores deben considerar específicamente de que manera la manipulación de elementos tangibles puede darle a los clientes y a los empleados una imagen mental de la estrategia, y cómo quieren que los clientes y los empleados se sientan y respondan.<sup>7</sup>

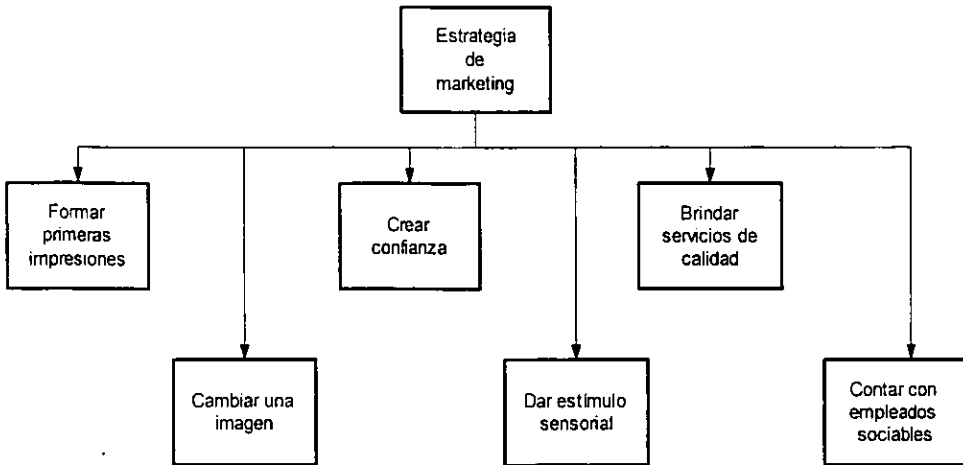
Existen subpapeles que cooperan potencialmente con la administración de pruebas, que son un papel de apoyo de la estrategia de servicios. Para que éstos sean eficaces deben ser coherentes con la estrategia planeada y reforzarla.

---

<sup>6</sup> WILLIAM. R. GEORGE et al.  
Guidelines for the Advertising of Services  
Business Horizons, julio - agosto, 1981, pág. 53.

<sup>7</sup> UPAH, GREGORY D. et al.  
Situation Creation in Service Marketing.

Dichos subpapeles se muestran en el siguiente diagrama:



**1.- Formar primeras impresiones.** Tanto la presentación personal, como los materiales que se les brindan a los agentes vendedores ayudan a darle al cliente en perspectiva una primera impresión de competencia, compromiso y servicio personalizado.

**2.- Crear confianza.** Ésta es indispensable, ya que un cliente tiene que comprar un servicio antes de experimentarlo, es por ésto que la empresa se sirve de materiales tangibles para indicarle al cliente que es lo que debe hacer, y para respaldar lo que la empresa promete.

**3.- Brindar servicios de calidad.** Con los elementos tangibles, los vendedores tienen la oportunidad de reforzar otras dimensiones de calidad con una "apariciencia de calidad", ésto significa que hay que poner atención en lo básico, como son: aseo, orden y sistemas diseñados para comodidad del usuario. En otras palabras, se debe mejorar la calidad por medio de los elementos tangibles.

**4.- Cambiar una imagen.** Este cambio es muy difícil porque significa romper con el esquema existente, y no basta la palabra hablada para persuadir a los clientes del cambio de una empresa. El mensaje de cambio tiene que ser también visual.

**5.- Dar estímulo sensorial.** Ésto es, introducir un elemento de entretenimiento creando novedad, emoción y diversión en la experiencia de consumo del cliente.

**6.- Contar con empleados sociables.** Al administrar los elementos tangibles, se tiene la oportunidad de enseñar a los empleados más acerca del servicio y de sus beneficios, guiar su conducta al prestar el servicio y manifestarles interés en su bienestar y en su comodidad.

Administrar con éxito los indicios de un servicio es algo más que táctica, más que estrategia. Es ante todo, una actitud de darle forma y esencia a un servicio que, de otra manera, sería difícil de entender.

#### **II.4 Momentos de verdad<sup>8</sup>**

El sueco Jan Carlzon, también hizo alusión a estos conceptos a través de los momentos de verdad para referirse a los contactos que se realizan constantemente entre un cliente potencial y una empresa que trata de servirle.

Cuando los clientes reciben la prestación de los servicios de una empresa, perciben determinados resultados de éstos. Sus acciones futuras dependen de como se sientan con esa experiencia. Cuanto más satisfechos se sientan en su interacción con la empresa, más dispuestos estarán a seguir utilizando sus servicios en el futuro.

Por tanto, un momento de verdad es el instante preciso en el que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la empresa y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad en el servicio y virtualmente la calidad del producto.

Existen tres clases de momentos de verdad que son decisivos en las relaciones con el cliente:

- 1.- El entorno físico de la empresa y las demás representaciones tangibles del servicio.
- 2.- El personal de la empresa que entra en contacto con el cliente. Estos constituyen el factor más importante, ya que son estas personas las que entregan directamente el servicio, sus capacidades y habilidades, su sensibilidad para con el cliente y su mentalidad de servicio pesan mucho en la evaluación que éste hace respecto a la calidad en el servicio.

---

<sup>8</sup> CARLZON, JAN  
El momento de la verdad  
Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991.

3.- Los clientes, que toman parte en el proceso de prestación de los servicios.

Para Karl Albrecht, los momentos de verdad no se limitan al desempeño de los empleados para con el cliente, sino que se extienden a todos aquellos elementos que dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, sean un lazo de unión entre el cliente y la misma, y que le dejen una impresión duradera.

Es por lo citado anteriormente que se deberán identificar los puntos de contacto y describir la forma en que se desarrollan éstos, para identificar cómo son percibidos por los clientes.

## **II.5 Realzar el nombre de la empresa**

Quizá la prueba a administrar más importante sea, la marca del servicio, cuyo propósito es diferenciar lo que ofrece una empresa de lo que ofrecen las demás, y en el caso de los servicios, la "marca" principal, es el nombre de la empresa.

El significado de la marca es una función de la presentación de ella y del concepto de servicio, calidad y valor.

Las marcas fuertes de servicios reducen en los clientes la percepción del riesgo monetario, social o de seguridad que corren éstos cuando van a comprar servicios que son difíciles de evaluar antes de adquirirlos.

Entre los dos factores más importantes que dificultan a las empresas a responder con éxito a las innovaciones de un competidor son:<sup>9</sup>

- 1.- La reputación de la empresa
- 2.- La marca

---

<sup>9</sup> EASINGWOOD, CHRIS  
Diseño y estrategia de servicios  
Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990, pág. 188.



El nombre de la empresa, es el elemento fundamental de la marca presentada. Los cuatro conceptos que se proponen para evaluar un nombre son:<sup>10</sup>

- 1.- **Diferenciabilidad:** que el nombre diferencie inmediatamente a la empresa de sus competidoras.
- 2.- **Aplicabilidad:** que el nombre indique la naturaleza o los beneficios del servicio.
- 3.- **Recordabilidad:** que el nombre sea fácil de entender, de usar y de recordar.
- 4.- **Flexibilidad:** que el nombre se adapte a los inevitables cambios de estrategia de las empresas.

La marca es un concepto total, basado en más que el solo nombre. Para crear una fuerte identidad se debe desarrollar además del nombre una presentación invariable de los elementos visibles del servicio, como son: logotipo, colores, uniformes, etc.

### II.5.1 Reglas para crear una marca

Para crear la marca adecuada se debe:

#### a) **Primero, investigación.**

Edwin Lefkowitz, presidente de una firma neoyorkina de comunicaciones corporativas, resume este concepto en el siguiente comentario:<sup>11</sup>

"Para enfocar debidamente la creación de una marca, es preciso entender qué cualidades peculiares caracterizan y diferencian a su empresa y sus servicios entre sus clientes satisfechos. Uno debe buscar un nicho que sea apropiado y ventajoso para su empresa".

#### b) **Seleccionar el remedio apropiado.**

No se puede pedir que la creación del nombre de la empresa dé más de lo que pueda dar, ya que un servicio deficiente no se puede superar con excelentes técnicas para encontrar un nombre. Por esto, se debe trabajar continuamente para mejorar el desempeño del servicio. Se debe ejecutar una estrategia de marca para comunicar una fuerte oferta de servicio, no como un sustituto de ésta.

Si una empresa no está funcionando bien, no siempre la mejor solución es cambiar el nombre de la empresa, tal vez el nombre actual presentado en forma novedosa y por más medios de difusión puede ser un remedio mejor.

---

<sup>10</sup> BERRY, LEONARD L. et al.  
In Services, What's in a Name?  
Harvard Business Review, sept. - oct., 1988, págs. 28-30.

<sup>11</sup> Idem pág. 166

**c) Basarse en lo existente.**

A veces la situación exige un rompimiento total con el pasado de la empresa y una identidad completamente nueva. pero si éste no es el caso, es preferible basarse en lo existente y mejorarlo cuánto sea posible. Vincular lo nuevo con lo viejo, es a menudo mejor que descartar lo viejo.

**d) Ponerse la camiseta.**

Este concepto implica explicársela a los empleados y convencerlos, hacerlos partícipes de la investigación y estrategia, capacitarlos, crear una comunicación con ellos, es decir, comprometerlos en el cuidado y promoción de la marca. Ellos son quienes con su desempeño pueden transformar una marca de algo verbal - visual a algo verbal - visual - acción.

## **II.6 Marketing para los clientes actuales**

Las empresas de servicios pueden aumentar en tres formas su participación de mercado:

- a) Atrayendo nuevos clientes
- b) Haciendo más negocios con los actuales
- c) Reduciendo la deserción de clientes

Las empresas que dirigen sus recursos a los clientes actuales, utilizan dos de estas tres posibilidades, ya que el atraer nuevos clientes, no siempre representa la mejor oportunidad de venta, ya que ésta se presenta después de que el consumidor se hace cliente.

Una gran falla de las empresas, es que no reafirman sus relaciones con los nuevos clientes, es decir, prestarles poca atención o ninguna a lo que se debe hacer para conservarlos.

Como los clientes actuales son los que sin duda representan una mejor oportunidad para aumentar las utilidades de la empresa, es necesario fortalecer las relaciones, es decir, atraer relaciones con los clientes, desarrollarlas y conservarlas, para formar clientes reales, clientes satisfechos con los servicios que reciben.

Además "las empresas que cuentan con muchos clientes reales suelen tener costos más bajos de marketing que las empresas que tienen una alta rotación de clientes; ya que éstas deben sufragar los costos de:

1) Persuadir a personas no familiarizadas con los servicios de la empresa y sus beneficios al hacerse clientes.

2) Prestarles servicios iniciales a nuevos clientes, como por ejemplo, trabajo de oficina para abrir nuevas cuentas.

Además, la publicidad de boca en boca que hacen los clientes reales refuerza el impacto de la publicidad pagada y reduce así eficazmente el costo de la publicidad".<sup>12</sup>

El beneficio de las relaciones, no es solo para el personal sino también para los clientes, ya que éstos buscan relaciones continuas y personales con unos mismos representantes de la empresa.

Obviamente, hay mucho por mejorar en este campo, ya que es característico de muchas empresas, el común supuesto de que la vía más rápida hacia el mejoramiento de la rentabilidad es aumentar el número de clientes, junto con el énfasis en las utilidades a corto plazo. Aunque esto se ve disfrazado por prácticas contables que no reflejan completamente los costos de adquirir y servir a nuevos clientes, éstos generan flujo de caja, no utilidades.

### II.6.1 Niveles de marketing de relaciones humanas en una empresa<sup>13</sup>

Las relaciones se pueden practicar en tres niveles diferentes, y cuanto mayor sea el nivel al que se practique, mayor será el beneficio potencial.

Nivel	Tipo de lazos	Orientación de marketing	Grado de personalización del servicio	Elemento primario de la mezcla de marketing	Diferenciación potencial sostenida
Uno	Financiero	Comprador	Bajo	Precio	Baja
Dos	Financiero y social	Cliente	Mediano	Comunicación personal	Mediana
Tres	Financiero Social y Estructural	Cliente	Mediano a Alto	Prestación del servicio	Alta

<sup>12</sup> REICHHELD, FREDERICK F. et al.  
Zero Defections: Quality Comes to Services  
Harvard Business Review, sept. - oct., 1990, págs. 301-307.

<sup>13</sup> BERRY, LEONARD L. et al.  
Marketing en las empresas de servicios  
Grupo Editorial Norma, México, D.F., 1993, pág. 181.

### **Nivel 1.**

También llamado de frecuencia o de retención. Aquí se utilizan principalmente incentivos de precio para atraer nuevos compradores, pero como los precios son los más fáciles de imitar, no ofrecen una ventaja competitiva sostenible.

### **Nivel 2.**

Aquí sin menospreciar la importancia del precio, se busca forjar lazos sociales por encima de cualquier lazo financiero que pueda existir. Se hace hincapié en la prestación de servicio personalizado y en transformar a los compradores en clientes. Los lazos sociales pueden darle a una empresa la oportunidad de rectificar una falla del servicio o contrarrestar los halagos de la competencia antes de que el cliente deserte.

### **Nivel 3.**

Aquí se consolidan las relaciones con lazos estructurales además de lazos sociales y económicos. Los lazos estructurales con frecuencia se basan en la tecnología y su propósito es ayudar al cliente a ser más eficiente o productivo, dichos servicios se diseñan dentro del sistema de proceso. El lazo estructural que se forma cuando el vendedor invierte en asistencia técnica vincula al cliente de tamaño mediano con el vendedor. La clave de este nivel, es crear servicios que agreguen valor.

## **II.6.2 El arte de las relaciones humanas**

Este arte gira alrededor de la entrega de valores a clientes, que es lo que refleja el beneficio total que reciben a cambio del costo que sufragan.<sup>14</sup>

Tres manifestaciones de un servicio de calidad son especialmente aplicables a la formación de relaciones:

**1.- Equidad:** ésto es, que tanto el vendedor como el comprador, puede alcanzar sus objetivos, ser sensibles a sus intereses, transmitir información exacta para cualquier transacción, ser escuchados y cumplir su palabra. Ningún cliente querrá tratar con una empresa que no les parezca justa.

**2.- Marketing Personal:** es cuando se cultivan los buenos clientes manteniéndose en contacto con ellos y personalizando el servicio. Tratan al cliente como si fuera un segmento individual del mercado.

---

<sup>14</sup> ZEITHAML, VALERIE A. et al.

Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means - End Model and Synthesis of Evidence  
*Journal of Marketing*, julio, 1988, págs. 2-22.

Los requisitos para este marketing son:

- a) Los clientes deben tener acceso al servicio.
- b) La comunicación debe ser en dos sentidos.
- c) La manera organizacional e informativa de adecuar el servicio a las necesidades específicas del cliente.
- d) Contar con un sistema de administración en que las personas que prestan servicios, estén dispuestas a hacerlo, además de capacitadas para ello.

**3.- Aumento del servicio:**<sup>15</sup> éste consiste en darle un valor agregado al servicio que se ofrece para diferenciarlo de lo que ofrece la competencia, esto es, "identificar "extras" que los clientes valoren, que no puedan copiar fácilmente los competidores y que sean factibles económicamente y desde el punto de vista operativo".

La calidad percibida del servicio y los tipos de lazos que una empresa ofrece son motores claves del valor percibido, es decir, las comparaciones entre los beneficios y los costos que hacen los clientes. El valor percibido determina a la vez el nivel y la fortaleza de la relación empresa - cliente.

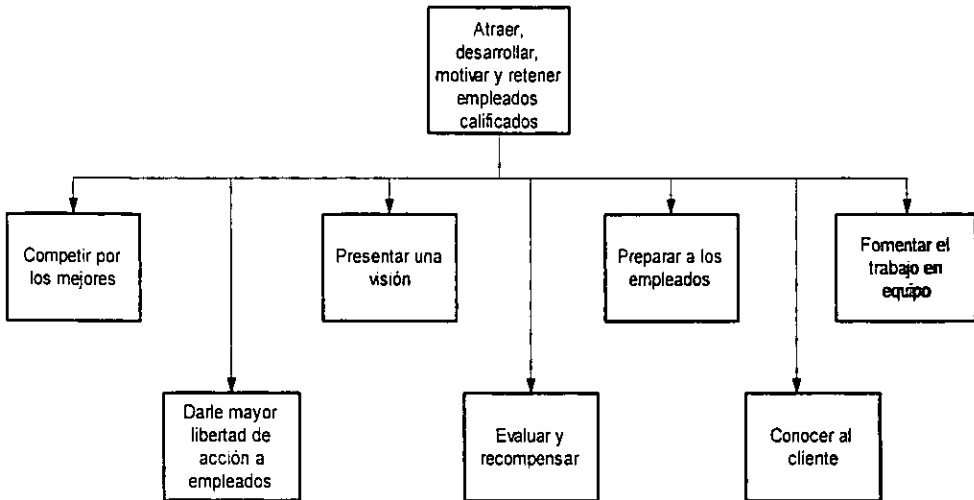
## **II.7 Marketing para los empleados**

En las empresas de servicios, el servidor no se puede separar del servicio, por esto, la calidad de los empleados influye en la calidad del servicio; debido a lo cual es tan importante competir por los clientes internos tanto como por los externos. Esto es, tratar a los empleados como clientes internos, atraerlos, desarrollarlos, motivarlos y capacitarlos para que sean empleados eficaces, deseosos y capaces de crear clientes reales para la empresa.

---

<sup>15</sup> BERRY, LEONARD L et al.  
Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients  
Business Horizons, nov. - dic., 1986, pág. 45.

Algunos de los elementos que ayudan al marketing para los clientes internos se muestran en la siguiente figura:<sup>16</sup>



### 1.- Competir por los mejores.

Es esencial contratar personas calificadas para prestar un servicio de alta calidad. El mercado actual exige una mayor preparación del personal, capacitación técnica y **mente** creativa. Se deben desarrollar perfiles ideales de candidatos, hacer varias entrevistas **para** obtener una visión clara de la forma en que realmente piensa el aspirante acerca del público, y utilizar diversos métodos para contactar empleados potenciales.

### 2.- Presentar una visión.

Se debe tener una visión clara que valga la pena, que justifique el por qué servir a los demás. Es necesario identificar en qué forma contribuye su trabajo al propósito de la empresa. Es indispensable crear en los empleados ese entusiasmo que les provoque desarrollar esa dedicación a valores orientados a una meta que distingue a su empresa de las competidoras. Es muy importante que los altos directivos tomen parte en la comunicación y la consecución de la visión a los empleados.

<sup>16</sup> BERRY, LEONARD L. et al.  
Marketing en las empresas de servicios  
Grupo Editorial Norma, México, D.F., 1993, pág. 203.

### **3.- Preparar a los empleados.**

Es tal vez el punto más importante y el más difícil, ya que éste es un proceso continuo, no un hecho aislado de un curso de una semana, o un seminario anual. Es importante revisar la filosofía de servicio, dedicación a ayudar a los demás y habilidades de comunicación de la persona que va a enseñar, ya que no siempre las personas encargadas de esto son las idóneas para hacerlo. Vale la pena hacer la inversión para educación y capacitación de los empleados.

### **4.- Fomentar el trabajo en equipo.**

El prestar servicios, no es una tarea fácil, puede ser un trabajo desgastante y agotador. Un estímulo importante para que el empleado se mantenga motivado para servir, es la presencia de compañeros de equipo. Los empleados deben sentirse como integrantes de un grupo y no como individuos aislados.

El trabajo en equipo compromete a las personas a desempeñar mejor su trabajo, aprendiendo nuevas habilidades, involucrándose en la toma de decisiones, obteniendo un trato justo asignando tareas enteras a grupos y destacando el igualitarismo para los empleados. Pocos motivadores son más significativos que el respeto a los compañeros de equipo.

### **5.- Darle más libertad de acción al empleado.**

Los empleados que actúan bajo manuales de políticas y procedimientos prestan un servicio que limita su desarrollo personal y su creatividad, además de impedirles prestar un servicio ajustado a las necesidades de sus clientes.

Este proceso no es fácil, ya que muchos empleados preferirían evitarse la tensión de tener que resolver problemas y correr el riesgo de equivocarse, por esto se necesita ser paciente, tener determinación y un esfuerzo consciente por aligerar el reglamento.

### **6.- Evaluar y recompensar.**

Los empleados necesitan saber que vale la pena hacer las cosas bien. Deben sentirse realizados con su trabajo, pero sin evaluación esta realización permanece sin identificarse.

Desgraciadamente la mayoría de las evaluaciones se basan en medidas de producción y no en medidas de comportamiento, es decir, como percibe el cliente la prestación del servicio, la consideración o la empatía. Es necesario hacer una retroalimentación positiva.

El reconocimiento no necesariamente debe ser monetario, puede haber otras formas como darle más responsabilidad o autoridad.

**7.- Conocer al cliente interno.**

Es imprescindible conocer los deseos y necesidades del cliente externo, para que el cliente interno pueda desarrollar sus aspiraciones, actitudes e intereses al diseñar servicios que atraigan, desarrollen, motiven y retengan a sus compradores.



***CAPÍTULO III***

***EDUCACIÓN***

## III.1 Importancia de la educación

Pocos temas tan importantes para la humanidad como el de la educación, pues de ésta depende en gran medida la posibilidad de una sociedad más avanzada, justa, democrática y humana, de un mundo más cómodo y racional, de unas relaciones de producción basadas en el desarrollo del hombre y en la conservación del medio ambiente.

Ella constituye, la piedra angular del mundo futuro. La educación es el pilar fundamental sobre el que se sustentan las fuerzas productivas. Esta se debe promover en dirección del enriquecimiento cultural y social del hombre.

Se ha demostrado que la falta de instrucción provoca graves "estrangulamientos" en el proceso productivo, en la adopción de nueva maquinaria, en la aceptación de técnicas nuevas y en la creación de nuevas habilidades que faciliten el desarrollo económico.

A su vez, en un proceso constante de interacción recíproca, el desarrollo industrial engendra nuevas exigencias educativas: se necesitan trabajadores más instruidos, capaces de dominar los nuevos instrumentos y de superar los procedimientos rutinarios. de especializar sus habilidades. de adaptarse a las nuevas condiciones de la vida urbana.

Se ha visto a través de la historia que el desarrollo de la educación ha ido acompañado en todas partes de la expansión industrial.

La educación debe distinguirse esencialmente por su calidad, sin embargo es trágicamente evidente el hecho de que la educación en nuestro país sufre de retrasos cualitativos y cuantitativos inmensos.

Edgar Faure, Doctor en Derecho, que ocupó diversos puestos políticos en Francia, como el de Ministro de Educación en 1968, en cuyo cargo propuso una gran reforma educativa, en 1971-72 dirigió el informe de la Comisión Internacional sobre Desarrollo de la Educación, por encargo de la UNESCO, señala atinadamente que la educación no es únicamente la escuela:

"No hay nada más peligroso que compartimentar y poner tabiques en materia de educación. La vida es una en su diversidad y la educación debe ocuparse principalmente, y no solamente, como se tiende a menudo, de enseñar la vida".<sup>1</sup>

La educación empieza en el seno de la familia, que es el núcleo social educativo de asimilación e integración, desde edad muy temprana.

Pero en la actualidad, parece haber perdido parte de sus potencialidades y haberlas traspasado parcialmente al centro escolar, y si las diversas instituciones que han regido durante siglos las formas de aprendizaje en los diversos aspectos del trabajo humano parecen haber cedido también parte de sus funciones al mundo especializado de la escuela para la transmisión de habilidades y técnicas, la situación no parece tan clara, en lo que se refiere a la transmisión de conocimientos.

Hoy, esta transmisión parece efectuarse, en gran parte al margen de la realidad escolar gracias a las nuevas técnicas de información y educación.

### III.2 ¿Qué es la educación?

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede definir educación como:

El proceso de transmitir a las nuevas generaciones habilidades, conocimientos y técnicas, valores morales y pautas de conducta social característicos de las comunidades humanas para poderlas aplicar en favor de la sociedad.

También debe consistir en poner al alumno en disposición de asimilar los nuevos conocimientos, de buscarlos, de participar en su creación y descubrimiento.

"Aprender significa siempre, asimilar, analizar e integrar lo aprendido de tal forma que se convierta en instrumento de nuevos aprendizajes".<sup>2</sup>

El objetivo de la educación debe ser desarrollar todas las aptitudes del individuo y no simplemente algunas capacidades intelectuales, así como asociar la formación cultural general a la profesional, dando como resultado una formación integral que le permita enfrentarse en el terreno laboral con mejores armas.

---

<sup>1</sup> La explosión educativa.

Biblioteca Salvat de grandes temas, tomo 64, Barcelona, 1973, págs. 17-18.

<sup>2</sup> Idem pág. 100

René Maheu, Director General de la UNESCO en 1962 y reelegido en 1968 dice:

"La universidad debe decididamente situarse en correlación con el nivel de desarrollo. Es la sociedad entera la que llama a la puerta de la universidad, y ella ha de ser esencialmente la morada del hombre".<sup>3</sup> es decir, la universidad debe adecuarse a las necesidades y cultura del hombre, no sólo como individuo, sino como miembro de la sociedad a la que pertenece.

La educación al igual que las sociedades van evolucionando. La primera tiende a superarse en una mayor interacción que reúna contenidos humanísticos, científicos y técnicos, en un nuevo y difícil esfuerzo de determinación de las bases culturales mínimas que necesita el hombre de hoy para organizar conscientemente su propia existencia y participar en el grupo social al que pertenece.

### III.3 El futuro de la educación

Las previsiones para la población mundial en el año 2000 señalan que la consabida disminución del sector agrario y el aumento constante de los sectores industriales y de servicios, repercuten directamente en la transformación de las estructuras profesionales, afecta indiscutiblemente en los planteamientos educativos y es uno de los factores decisivos del cambio.

Disminuyen los empleos puramente manuales que exigen niveles de formación muy limitados, y aumentan considerablemente los empleos de niveles medio y superior, ya que en una sociedad industrializada, que evoluciona rápida e intensamente, la acción educativa debe exigir altos niveles de conocimientos y de destrezas.

En la civilización industrial, el trabajo no necesita ya de la fuerza de los brazos humanos; exige formas de trabajo superiores cuyo descubrimiento y utilización dependen del desarrollo de la cultura.

Pero si se quiere asegurar la adaptación de las nuevas generaciones, se deberá atender fundamentalmente a las exigencias del cambio, desarrollar capacidades creativas para hacer frente a la innovación, acentuar el esfuerzo para profundizar y renovar, para criticar y transformar realidades de todo tipo - sociales, culturales, científicas, técnicas - que deben evolucionar.

---

<sup>3</sup> Idem págs. 18-20

Si todas estas realidades deben cambiar, el hombre que pertenezca a esta sociedad tendrá que tener una preparación que le capacite para inventar, para crear otras nuevas o para adaptarse a ellas una vez inventadas.

Hoy percibimos con claridad que si no se consigue el movimiento o se acepta el cambio, o bien se propugna por la evolución, las solas presiones expansionistas pueden provocar una crisis radical del proceso educativo de la que la primera víctima sería la institución escolar.

Los cambios a los que hoy en día nos enfrentamos, están sometidos a unas leyes de transformación vertiginosas, por lo que es necesario preparar jóvenes que puedan enfrentarse a la realidad social, tecnológica, política y económica que tendrán que vivir.

Podemos concluir que de los distintos aspectos de la vida del hombre, el educativo es el que más exige en las sociedades en proceso de cambio un verdadero esfuerzo de imaginación y anticipación.

#### III.4 Educación permanente

Los conceptos de educación permanente y educación continua no son iguales, pero coinciden en varios puntos como son los que se mencionan a continuación:

La idea de Educación Permanente apareció por primera vez en la UNESCO en 1965 en los cuadros de trabajo de un comité internacional consultivo sobre la educación de los adultos, pero fue hasta el año de 1970 y en el marco del Año Internacional de la Educación, cuando se definió el concepto de Educación Permanente.

"Educación Permanente es la formación profesional permanente y abierta a **todas** las clases de la sociedad y a todas las ocupaciones. Es educación de la totalidad del ser, de la persona".<sup>4</sup>

Este concepto nace más del contacto con la realidad social y económica de la vida real que del contacto con el universo académico.

La formación profesional exige un constante "reciclaje", el hombre tiene que estar revisando sus conocimientos para seguir el desarrollo tecnológico y científico, que progresa a una velocidad acelerada. En consecuencia, esta formación es **absolutamente** necesaria.

---

<sup>4</sup> La educación permanente  
Biblioteca Salvat de grandes temas, tomo 72, Barcelona, 1973, pág. 16.

Esta debe diversificarse para alcanzar todas las ocupaciones, todos los oficios y todas las formas de trabajo e incluso todas las formas de ocio, ya que, en las sociedades industrializadas, este ocupa un lugar cada día más importante cuantitativamente en nuestros horarios.

En donde coinciden claramente la educación permanente y la continua es en que ni la instrucción, ni la educación deben pertenecer a un período limitado de estudios, por más que se prolonguen éstos, sino que tienen que constituir unas posibilidades ofrecidas a todos los ciudadanos y a lo largo de su vida, ya que, los incesantes cambios sociales, económicos, tecnológicos y científicos no se detienen cuando alguien abandona el período de escolarización para entrar en la vida productiva. Al poco tiempo se encontraría desfasado de la cultura de su tiempo.

La educación debe ser un proceso continuo (durante toda la vida) y un proceso global (todas las aptitudes de cada hombre).

Las personas que laboran en su profesionalización postescolar deben buscar también fuera de los cursos el modo de completar su formación.

Los participantes (alumnos) deberán hacerse cargo de su propia formación, apoyándose de cuantos medios estén a su disposición, ya que los ponentes son principalmente motivadores, despertadores de inquietudes y orientadores que proporcionan, directa o indirectamente un instrumental con el que los interesados podrán proseguir su formación durante su vida.

Este tipo de educación va dejando de ser mera adquisición de conocimientos para transformarse en desarrollo del ser humano, desarrollo que se logra a través de las experiencias posibilitadoras que tienen lugar a lo largo de la vida.

Esta educación constante es necesaria puesto que los cambios científicos y tecnológicos, se desarrollan cada día con mayor rapidez y, una vez adquiridos, pierden vigencia muy pronto.

Es por ésto que es indispensable enseñar a comprender, a interpretar y a utilizar los diferentes lenguajes - hablados, escritos y visuales- de que se vale la información para adquirir una particular agilidad en la asimilación e interpretación de los datos, siempre mudables, que el mundo nos envía.

El concepto de educación permanente como tal, que nació hace más de 30 años, parece ser utópico, pero ha sido una base excelente para mejorar y ampliar la educación.

La educación continua ha sido el concepto que mejor se adapta al de educación permanente, ya que ambas persiguen los mismos objetivos, y hoy en día se utilizan de manera indistinta como lo señaló el maestro Carlos Pallán Figueroa, al inaugurar, la 1ª Reunión Nacional de Educación Continua en Ingeniería, organizada por la Facultad de Ingeniería de la U.N.A.M. y la A.N.U.I.E.S. (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior).<sup>5</sup>

"El desarrollo de la educación permanente representa, quizás, el suceso más importante en la historia de la enseñanza en la segunda mitad de este siglo. Las universidades ya no atienden solamente a un grupo específico de cierta edad mediante procesos escolarizados sino que se abren cada vez más a otras poblaciones adultas insertas en el mundo laboral".

### III.5 Objetivos de la Educación Continua

- Que cada ser humano se realice constantemente dentro de la sociedad, a lo largo de su existencia.
- La educación continua implica la revisión "automática" de los planes de estudio, en función de los resultados que se vayan obteniendo.
- Los diplomas no constituirán un resultado final, sino una etapa dentro de un proceso de formación que se extenderá a lo largo de la vida.
- En la esfera laboral, progresar en la calificación profesional interesa tanto desde el ángulo de la productividad como desde el punto de vista del trabajador.
- La educación continua tiene un gran interés en que no se establezcan separaciones rígidas entre trabajo y cultura, por lo que busca el modo de que el esfuerzo laboral sea a su vez esfuerzo cultural.
- Que las empresas se ocupen del desarrollo humano y técnico de su personal, esto es, que se distribuya de tal manera el horario laboral para que resultara posible seguir estudios o cursos de formación general.

---

<sup>5</sup> AYALA, GUSTAVO

Ampliar e innovar la oferta, mejorará la educación superior en México  
Gaceta U.N.A.M., México, D.F., abril, 1997, pág. 17.

- La educación continua se propone ayudar al hombre en su realización personal en todas las etapas de su vida y en las esferas de su concreción biográfica.

### III.6 Universidad Nacional Autónoma de México

Concientizados de que la educación es condición ineludible de desarrollo nacional, la U.N.A.M. establece su papel dentro de este sector en la Legislación Universitaria, documento decretado por el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos.

En ésta, están contenidos la forma de organización de la Institución, así como los derechos y obligaciones de los universitarios.

Dicho documento permite llevar a cabo la alta encomienda social de educar, realizar investigaciones y difundir la cultura que el pueblo mexicano ha asignado a nuestra casa de estudios, dentro del marco jurídico que los propios universitarios han dado a la institución, a partir de la ley orgánica que la rige.

El artículo 1º de la Ley Orgánica de la U.N.A.M., Capítulo 1, dice lo siguiente:

"La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública - organización descentralizada del estado- dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura".<sup>6</sup>

Aunque este artículo no está establecido como misión de la Institución, nos indica claramente los objetivos y finalidades de la misma.

El perfil del egresado de la U.N.A.M., lo expresó claramente el Dr. José Sarukhán, ex-rector de nuestra Máxima Casa de Estudios, como el siguiente:<sup>7</sup>

"Queremos formar profesionales que conozcan la situación nacional, que tengan capacidad de autoaprendizaje y de adaptación a los cambios, que posean un espíritu científico y humanista, una sólida formación básica y una amplia cultura universal; hombres y mujeres críticos e innovadores, intelectual y emocionalmente maduros, con sentido de responsabilidad social, formados en la libertad y en la pluralidad".

---

<sup>6</sup> U.N.A.M.

Legislación Universitaria de la U.N.A.M.

2ª edición, México D.F., 1995.

<sup>7</sup> SARUKHÁN, JOSÉ

Proyecto de universidad, México D.F., marzo, 1990.



### III.7 Facultad de Química de la U.N.A.M.

A continuación se enuncia cual es el papel de la Facultad de Química dentro del sector educativo y en concordancia con la misión de la U.N.A.M.

#### III.7.1 Misión de la F.Q. de la U.N.A.M.

"Formar profesionales y posgraduados del área química, quienes por su versatilidad, alta preparación y conciencia social, atienden sobradamente las necesidades de generación de conocimientos y del sistema de producción de bienes y servicios, y los transforman para elevar la calidad de vida del país.

El proceso formativo debe garantizar en los egresados la solidaridad profesional, acrecentar el prestigio de la Facultad, promover el engrandecimiento cultural del país e inculcar un espíritu de compromiso, apoyo y defensa de la Universidad Nacional Autónoma de México".

#### III.7.2 Visión hacia el año 2000

- Entre las escuelas de Química es la de más tradición y prestigio en el país.
- Ofrece licenciaturas y posgrados flexibles, con calidad acreditada y reconocimiento internacional.
- Realiza investigación productiva y de alto impacto, la cual se incorpora como elemento formativo desde la licenciatura. La educación experimental es moderna y prioritaria.
- Ofrece *educación continua*, amplia y actual que cubre las necesidades de sus egresados y de los sectores industrial y de servicios.
- Colabora con industrias en la solución de problemas y estudia áreas con importancia tecnológica.
- Contribuye a la difusión de la Química, a la promoción de su buena imagen en la sociedad y a la innovación de su educación, desde el nivel básico.

- Cuenta con un presupuesto suficiente para su funcionamiento, el cual proviene de la U.N.A.M., alumnos y ex-alumnos, patronato, organismos diversos y empresas.

### **III.7.3 Políticas**

- Las actividades se guiarán en la pluralidad universitaria, con el empleo de medios universitarios.
- La formación de los alumnos será el eje central de la actividad académica.
- La atención a la calidad educativa en la licenciatura será prioritaria, sobre todo en la educación experimental.
- En el posgrado se buscará flexibilidad, amplitud y reducción del tiempo de graduación. Se reforzará la infraestructura y el impacto de la investigación.
- Se impulsará la superación del personal académico, la seguridad en el trabajo y el control ecológico del campus.
- Se promoverá una cultura de la planeación: toda acción contará con un proyecto aprobado, los recursos necesarios y será evaluada periódicamente.
- La articulación con el sector externo y los egresados se ampliará.
- La administración se adaptará a los fines académicos.

### **III.7.4 Coordinación de Educación Continua**

Dicha coordinación fue fundada en 1980, pertenece a la Coordinación de Extensión Académica de la Facultad de Química y cuenta con dos sedes, la 1° en Ciudad Universitaria y la 2° en Tacuba en la Fundación Roberto Medellín.

En sus inicios, los cursos ofrecidos por la Coordinación, se impartían en las mismas empresas que buscaban cubrir sus principales problemas de capacitación.

En la actualidad, los cursos se ofrecen en las instalaciones de la Coordinación, en cualquiera de sus sedes, abarcando un mayor número de asistentes.

La Coordinación se preocupa por ofrecer cursos que abarquen principalmente el área de la Química, pero también incluyen otros de diferentes áreas, todos ellos contribuyendo siempre al desarrollo profesional y personal del participante.

En promedio se imparten al año 150 cursos de actualización profesional, dentro de los que se encuentran alrededor de 17 diplomados.

Aquí también se ofrece la 4ª opción de titulación, en acuerdo con la Facultad de Química, a los egresados de esta Facultad y universidades incorporadas.

Este programa ha tenido éxito, ya que el 63% de los participantes inscritos en este programa se han titulado.

Además de lo mencionado anteriormente, la Coordinación realiza cursos institucionales con Pemex, I.M.P., C.F.E., etc.

Como se puede observar la Coordinación de Educación Continua cumple muy bien con su misión, la cual dice lo siguiente:

"La actualización y desarrollo profesional de los profesionales de la Química en ejercicio y áreas afines para contribuir al engrandecimiento cultural del país".

Es por todo esto que la Coordinación cuenta con un amplio reconocimiento por la importante y bien realizada labor que ha desempeñado durante tanto tiempo.

Pero aunque su labor se ha realizado hasta el momento satisfactoriamente, la Coordinación no está libre de pequeños errores que pueden ser corregidos y que no pueden pasarse por alto; dada la creciente importancia de ampliar y diversificar los conocimientos, ya que la dinámica de la ciencia y la tecnología, caracterizada por la velocidad y los continuos cambios, demandan de los profesionales una actualización permanente, en un entorno en el que la calidad es un elemento imprescindible.

Debido a que la Coordinación de Educación Continua es una institución altamente preocupada por el bienestar y satisfacción tanto de sus clientes internos como externos, es necesario que el servicio brindado por ésta, se proporcione con calidad, ya que una deficiencia repercutirá en una mala imagen de la empresa a los ojos del cliente, el cual, dependiendo del grado de insatisfacción que tenga, volverá o no a utilizar los servicios de ésta; pudiendo incluso en el último de los casos, desprestigiarla con comentarios negativos acerca del servicio recibido.

Es claro que no todas las personas que laboran en la Coordinación, tienen un contacto directo con el cliente, pero los empleados que si lo tienen aseguran una estrecha relación con éste y su satisfacción.

Son estos contactos los que ofrecen la oportunidad a la empresa de satisfacer totalmente al cliente con un servicio de calidad, determinando la permanencia del cliente en la empresa e influyendo en las percepciones del mismo.

Es por ésto, que la Coordinación tiene tanto la responsabilidad de ofrecer cursos de excelente calidad, como la de proporcionar a sus clientes un servicio que tome en cuenta sus necesidades y sobrepase sus expectativas.

Por ello es necesario concientizar a los empleados en todos los niveles, de la importancia que tiene la calidad en el servicio que se le brinda al cliente.

***CAPÍTULO IV***

***CASO PRÁCTICO***

Por la creciente competencia y la necesidad de retener y captar más clientes para que una empresa no pierda su posición dentro del mercado, es conveniente revisar y corregir y/o mejorar su actual situación para incrementar la calidad en el servicio.

Como caso práctico para este trabajo, se ha seleccionado un sector de los servicios como lo es la educación y en forma particular los Cursos de Actualización Profesional (C.A.P.), impartidos por el Departamento de Educación Continua de la Facultad de Química de la U.N.A.M. en virtud de la importancia que tienen éstos para el futuro desarrollo económico y social del país, como se mencionó en el capítulo anterior.

A pesar de ser el Departamento de Educación Continua de la Facultad de Química de la U. N. A. M. parte de una institución educativa, se tratará dicho departamento como una empresa de servicios, con la finalidad de poder aplicar este análisis a cualquier tipo de empresa, ya sea de bienes o de servicios.

En capítulos anteriores se han establecido los antecedentes y conceptos que se manejarán en el caso práctico y en el capítulo anterior se estableció un panorama general de la Coordinación de Educación Continua.

El diagnóstico de la situación actual, se realizó mediante una investigación, con el fin de detectar los puntos débiles de la empresa involucrados en los procesos que se llevan a cabo para brindar el servicio, así como en la prestación del servicio mismo, a partir de lo cual se pudo elaborar una lista de acciones a emprender para mejorar la calidad en el servicio que se le ofrece al cliente.

Esta investigación fue realizada con la colaboración de los clientes internos y externos, ya que los primeros son los que prestan el servicio y los últimos los que buscan satisfacer sus necesidades al recibir el mismo.

Para lograr ésto, como se mencionó anteriormente, es necesario conocer los puntos de contacto que el cliente tiene con la empresa (momentos de verdad), en donde se formará una opinión acerca del servicio y de la calidad del mismo.

Estos puntos permiten a la empresa identificar los momentos exactos, de los cuales es responsable, y que pueden ser modificados para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

De acuerdo a lo anterior, se detectaron los siguientes momentos de verdad:

**1.- Información sobre los cursos:** el cliente recibe información sobre los servicios que brinda la empresa, la cual puede darse a través de: publicidad, información de otras personas que ya han recibido el servicio, experiencias anteriores o alguna otra.

**2.- Entrada al estacionamiento:** el cliente tiene contacto con el personal de vigilancia, el cual le da acceso.

**3.- Entrada al edificio:** el cliente espera tener fácil acceso a las oficinas de la Coordinación.

**4.- Espera:** el cliente espera ser atendido.

**5.- Atención:** el cliente solicita la información específica de lo que está buscando.

**6.- Entrevista con el Coordinador del curso:** el cliente aclara sus dudas creadas por la intangibilidad del servicio y ve los beneficios de adquirirlo.

**7.- Toma de decisión:** el cliente realiza una evaluación general de los aspectos anteriores, además de tomar en cuenta si se cubren sus necesidades y se cumplen sus expectativas.

**8.- Pago:** el cliente se dirige a la caja para adquirir el servicio.

**9.- Fecha de inicio del curso:** el cliente regresa a la empresa para recibir el servicio adquirido.

**10.- Salida:** el cliente se retira de la empresa.

La empresa debe darse cuenta, de que estos momentos son claves, por lo que debe tratar de influir positivamente en las percepciones que el cliente tiene de éstos, para lograr su completa satisfacción.

En estos puntos deben analizarse cuáles son las expectativas del cliente y cuál es el personal con quien se tiene contacto.

**Expectativas**

**Personal de contacto**

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 1.- Crea las expectativas acerca del servicio. | ◆ Ninguno.                           |
|  | ◆ Alguna persona ajena a la empresa. |
| 2.- Espera buen trato por parte del personal.  | ◆ Vigilante.                         |

- 3.- Espera localizar fácilmente la Coordinación. ♦ Ninguno  
♦ Personal de supervisión.
- 4.- Observa las instalaciones interiores de la empresa. ♦ Ninguno.
- 5.- Espera ser atendido. ♦ Secretaria.  
♦ Jefe del Departamento sede.
- 6.- Espera aclarar todas sus dudas y obtener toda la información necesaria. ♦ Jefe del Departamento sede.  
♦ Coordinador del curso solicitado.
- 7.- Espera orientación por parte de los coordinadores. ♦ Jefe del Departamento sede.  
♦ Coordinador del curso solicitado.
- 8.- Espera buen trato y rapidez. ♦ Cajera.  
♦ Secretaria.
- 9.- Espera que se cumpla con lo prometido y que el servicio ofrecido sea de calidad. ♦ Ponente
- 10.- Espera que no surjan problemas. ♦ Vigilante.

#### IV.I Encuestas

El propósito de realizar encuestas a los clientes, es responder a aquello que la empresa no sabe y pueda corregir los errores que se estén suscitando. También se pueden utilizar dichas encuestas como ayuda para predecir cuáles serán las futuras necesidades de los clientes.

Las encuestas elaboradas para los clientes externos (anexo I), muestran lo que éstos perciben en situaciones concretas. El diseño de esta encuesta se realizó con el propósito de tener ideas claras y mensurables de la satisfacción, percepción y expectativas de los clientes sobre el servicio recibido.

La encuesta realizada para estos clientes se basó en los siguientes aspectos:

**1.- Necesidades:** permite conocer los principales motivadores que el cliente tiene al solicitar los servicios ofrecidos por la empresa.

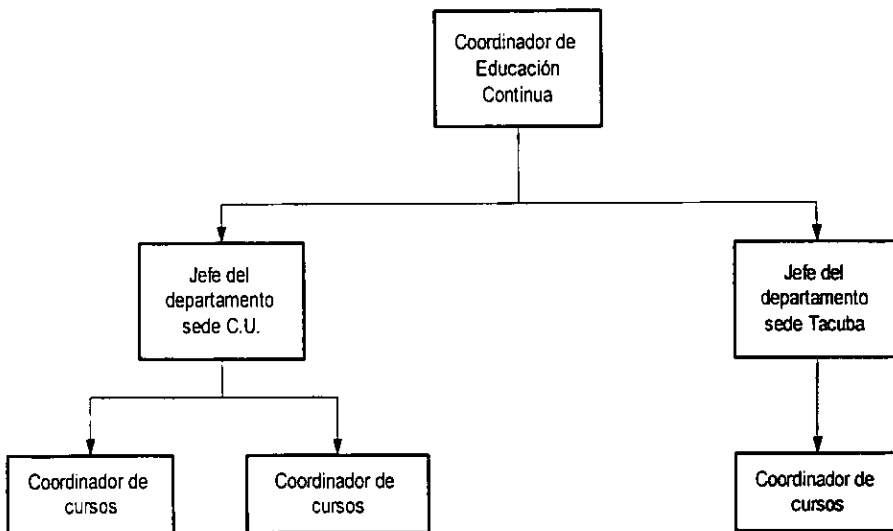


2.- **Expectativas:** muestra datos acerca de las características más importantes que el cliente toma en cuenta al adquirir un curso de actualización profesional.

3.- **Satisfacción:** indica si el cliente quedó conforme o no con el servicio recibido.

La encuesta realizado para los clientes internos (anexo II), fue más extenso y minucioso ya que es de ahí de donde nacen las posibles fallas que se puedan estar presentando, siendo de este modo más fácil su detección.

Los entrevistados para esta encuesta fueron los que se muestran a continuación en el organigrama de la Coordinación de Educación Continua.



La finalidad de estas encuestas es conocer la situación actual de la **empresa** con respecto al servicio que se le brinda al cliente de acuerdo a lo que él mismo percibe y detectar posibles fallas dentro de la misma, para sugerir acciones concretas que puedan realizarse para mejorar el nivel de servicio y elevar el grado de satisfacción del cliente cumpliendo y superando sus expectativas.

***CAPÍTULO V***  
***RESULTADOS***

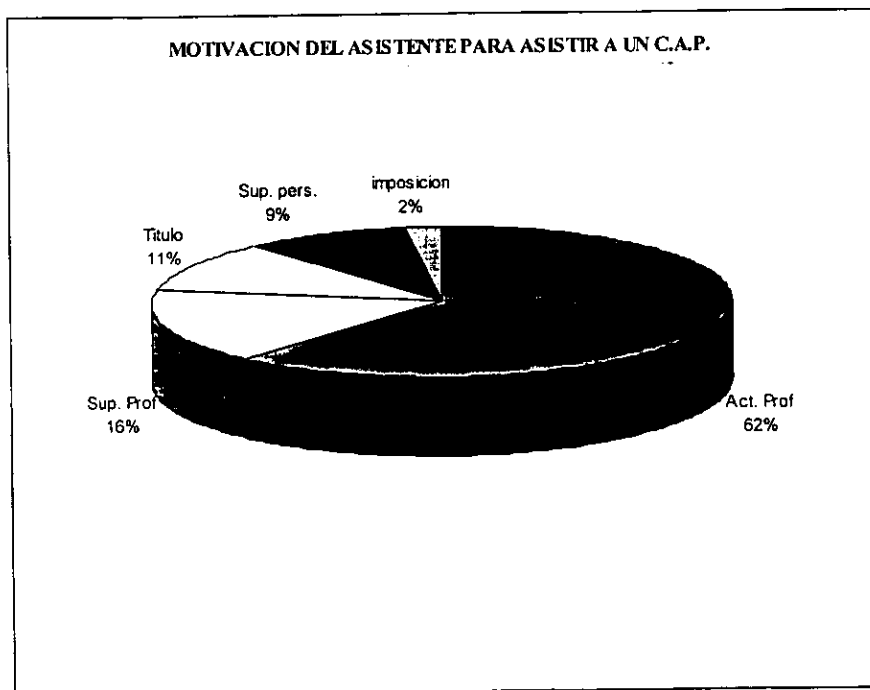
### V.I Clientes externos

A la Coordinación de Educación Continua (sede C.U. y sede Tacuba), llegan en promedio 204 personas por mes. de éstas, el 13% son clientes habituales (alumnos de algún Diplomado) y el 87% restante son clientes potenciales, es decir, son clientes que podrían adquirir otro curso de actualización profesional, pero aún no se han decidido a comprarlo.

Se entrevistaron a 50 clientes de diversos cursos tratando de cubrir varias áreas como son: administración, farmacia, computación, etc., con el fin de conocer sus necesidades, expectativas y la forma en que habían percibido el servicio recibido.

### V.1.1 Gráficas.

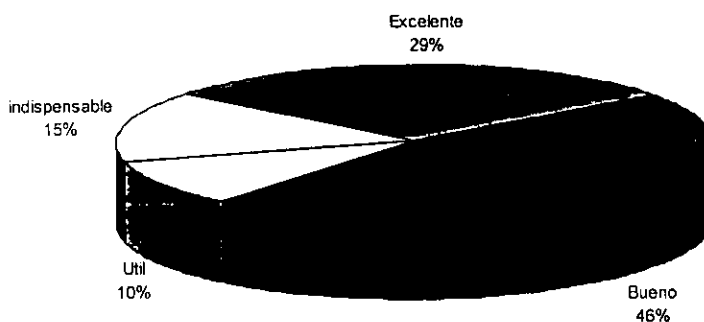
1.- ¿ Qué lo motivó a tomar un curso de actualización profesional (C.A.P.)?



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer las necesidades que buscan cubrir los clientes al adquirir este servicio. Del resultado de las encuestas se observa que a la mayoría de los clientes los motiva la actualización profesional, ya que el mundo científico, tecnológico y humanístico sigue avanzando y no es posible rezagarse en estas áreas.

2.- ¿Cuál es su opinión respecto a la idea de que exista la impartición de C.A.P?

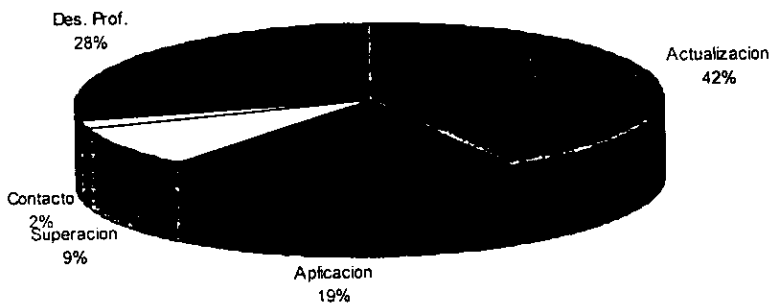
OPINION RESPECTO A LA IMPARTICION DE C.A.P.



Esta pregunta se hizo con el objeto de saber si los C.A.P. son una opción adecuada para cubrir las necesidades de actualización y superación profesional y personal de los clientes. El que la mayoría de los clientes haya respondido bueno y no excelente indica que los C.A.P. no están cubriendo del todo sus necesidades.

3.- ¿Qué beneficios busca obtener al asistir a un C.A.P.?

**BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN DE UN C.A.P.**



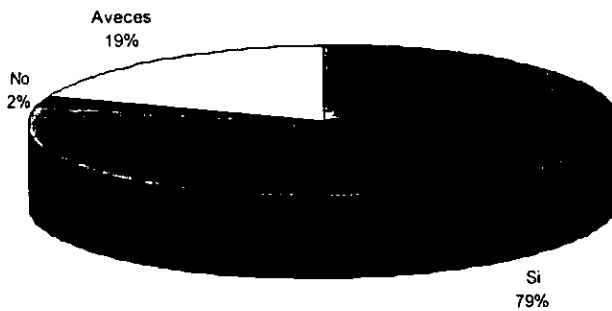
Esta pregunta pretende conocer las expectativas de los clientes al adquirir este servicio. La mayoría de los clientes buscan:

- 1° La adquisición de nuevos conocimientos que los actualicen.
- 2° Lograr un mejor desempeño profesional, lo cual incluye, tener mayores oportunidades de éxito en su trabajo.
- 3° Obtener las habilidades y conocimientos necesarios para poder aplicarlos y mejorar su trabajo.
- 4° El 2% se refiere a personas que buscan contacto con otras de su misma área o de distinta, para compartir experiencias, conocimientos y diferentes puntos de vista.

4.- ¿Cree usted que los cursos que aquí se imparten le ofrecen una adecuada actualización de acuerdo a sus necesidades?

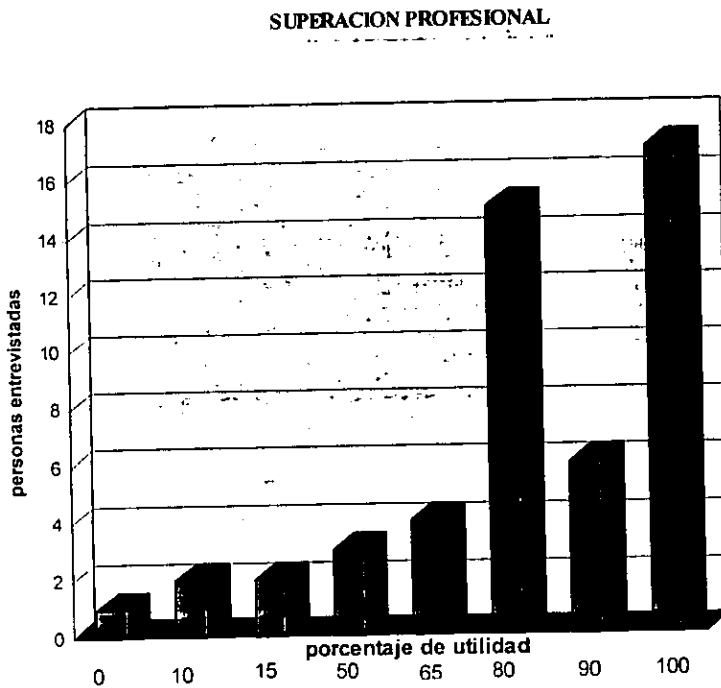
**ACTUALIZACION PROFESIONAL**

*¿CUMPLE CON SUS NECESIDADES?*



Esta pregunta nos indica si los C.A.P. están cumpliendo realmente con su objetivo. Aunque en la mayoría de los casos los clientes quedan satisfechos, ésto no es siempre y un pequeño porcentaje NO quedó satisfecho con el servicio recibido.

5.- ¿Qué tan útiles han sido los conocimientos adquiridos en un C.A.P. para:  
a) mejorar su desempeño laboral?

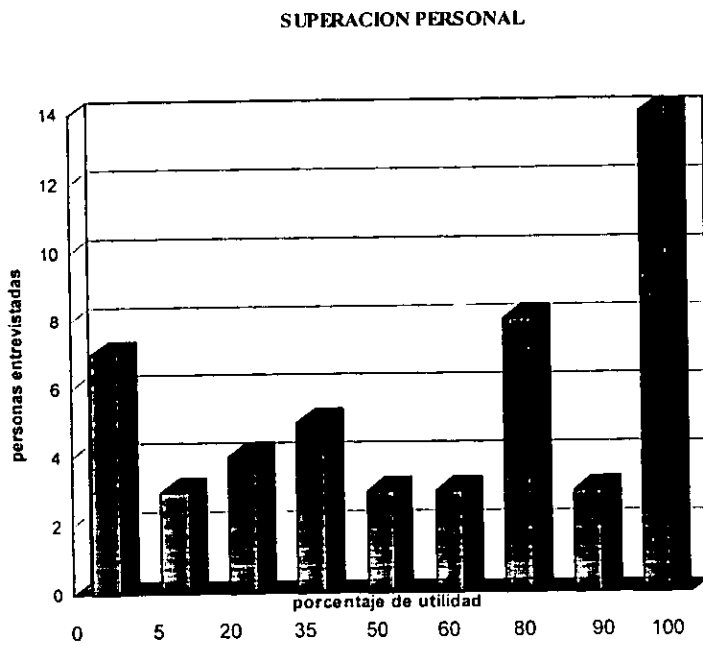


Esta pregunta muestra la aplicación que se ha dado a los cursos tanto en la vida profesional como personal de los clientes. Esto es un indicador de aprovechamiento de los mismos.

a) En el plano laboral, aunque su porcentaje de aplicación ha sido grande, no es el que debería esperar la Coordinación ya que se busca un aprovechamiento y utilidad del 100% para cubrir todas las necesidades de sus clientes. Además se debe resaltar que existe una completa insatisfacción por parte de uno de sus clientes.



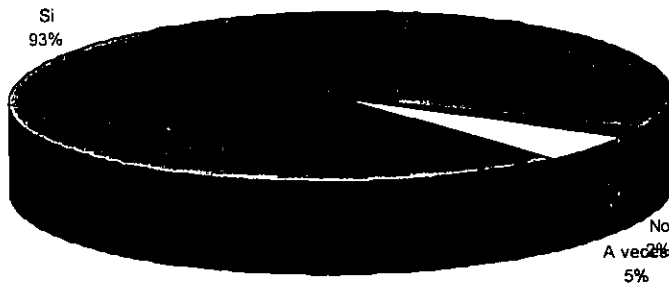
b) Su vida cotidiana?



b) En el plano personal, existe un mayor número de personas que no lo ha utilizado aunque el doble lo ha utilizado al 100%.

6.- ¿Considera usted que la preparación académica y profesional de los ponentes es adecuada para impartir un C.A.P.?

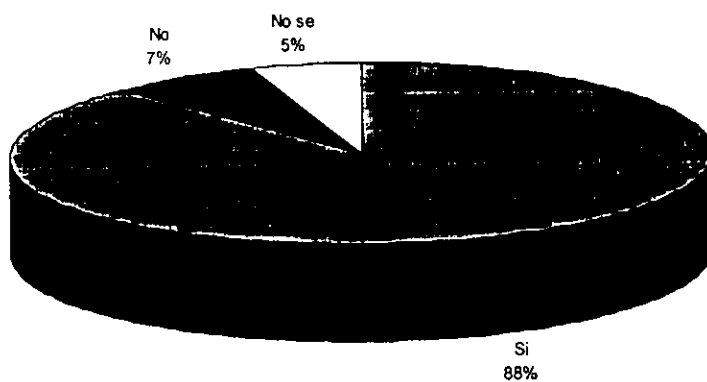
CALIDAD DE LOS PONENTES



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer si el cliente está satisfecho con el "elemento" de contacto más importante mediante el cual se presta el servicio. En la mayoría de los casos el ponente cumple las expectativas de los clientes e incluso las supera, como lo indicaron varios a través de comentarios en sus encuestas. Pero ese 7% de clientes no satisfechos indica fallas en algunos casos.

7.- ¿Cree usted que los ponentes cuentan con la motivación adecuada para impartir los cursos de la mejor manera posible?

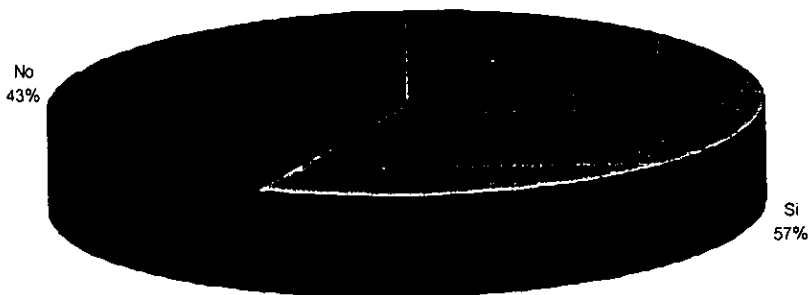
MOTIVACION DE LOS PONENTES



Esta pregunta se hizo para conocer como percibió el cliente la actitud del personal de contacto. Aunque la mayoría calificó la actitud como buena, todavía existen personas que no opinan lo mismo.

8.- ¿Cree usted que la difusión de los cursos y diplomados es suficiente y adecuada?

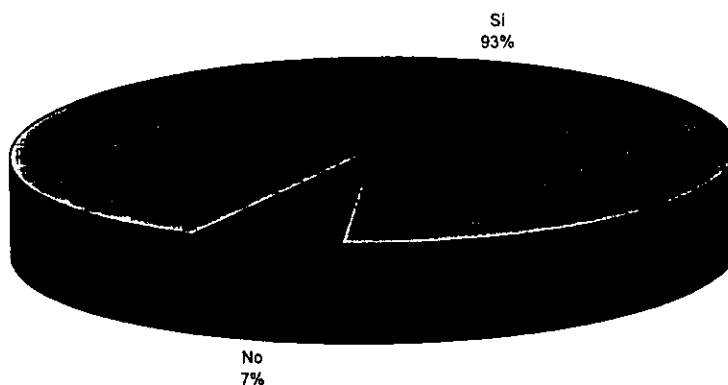
ADECUADA DIFUSION DE LOS C.A.P.



En esta pregunta se observa que existe una gran deficiencia respecto a la difusión del servicio que aquí se presta, lo que indica que existe un gran número de clientes potenciales que la Coordinación no se ha preocupado por atraer.

9.- ¿Tomaría otro curso con nosotros?

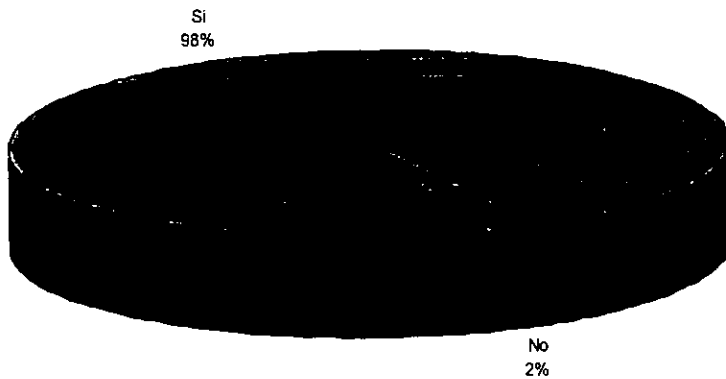
¿TOMARIA OTRO C.A.P. ?



Esta pregunta muestra la satisfacción del cliente respecto al servicio obtenido. Nuevamente se observa que aunque la mayoría quedó satisfecha por haber cubierto sus necesidades, no es el 100% de los clientes como debería ser.

10.- ¿Recomendaría a otros profesionistas de su mismo ámbito los C.A.P.?

¿RECOMENDARIA LOS C.A.P. ?



Esta pregunta es importante ya que, como se vio al principio de este trabajo, la comunicación de boca en boca en la prestación de servicios ejerce gran influencia para la venta del mismo debido a que reemplaza y complementa la experiencia directa del cliente. Aquí se observa que la gran mayoría de los clientes quedó satisfecho, pero el pequeño porcentaje que no quedó satisfecho indica que no se está prestando un servicio 100% confiable, con "cero errores", que es lo que se busca ofrecer para lograr esa ventaja competitiva real, de la que se ha venido hablando.

Con los resultados obtenidos, se tiene un panorama general de como perciben los clientes externos el servicio recibido, y de cuales son los puntos por los que el servicio no cumple al 100% con sus necesidades y expectativas.

Las fallas que se detectaron fueron:

- Nivel académico bueno, no excelente.
- Falta de seguimiento durante el desarrollo del curso y a veces al finalizar el mismo.
- Falta de preparación pedagógica de algunos ponentes.
- Limitada variedad de opciones.
- Falta de una parte práctica en algunos cursos.
- Duración insuficiente de los cursos.
- Horarios complicados.
- Precio elevado.
- Falta de difusión de los C.A.P.

En este trabajo se resaltan los puntos débiles, ya que son éstos los que se deben corregir, pero a través de las encuestas también se pueden observar los puntos fuertes con que cuenta la empresa. Algunos de los comentarios hechos por los clientes respecto a los C.A.P. fueron:

- ◇ Son un estímulo de superación.
- ◇ Son una manera de actualizarse sin descuidar la actividad laboral.
- ◇ Proporcionan motivación en el aspecto laboral y cotidiano.
- ◇ Ofrecen una garantía por ser impartidos por un organismo serio.
- ◇ Son accesibles para la mayoría de las personas (respecto a tiempo y dinero).
- ◇ Se adquiere otra perspectiva de las cosas.
- ◇ Fomenta el incursionar en otros campos.
- ◇ Algunos ponentes están muy por encima del nivel esperado.
- ◇ La calidad de algunos ponentes paga el curso.

- ◊ Son recomendables por su buen desarrollo y el trato recibido.

## V.2 Clientes internos

Para el caso de las encuestas aplicadas a la Coordinación, se utilizaron, para hacer el análisis, los diferentes aspectos involucrados en la calidad de la prestación de un servicio los cuales se explicaron en los primeros capítulos.

Estos aspectos son:

1. Confiabilidad en el servicio.
2. Rectificación de un servicio mal prestado.
3. Superación de las expectativas del cliente.
4. Hacer del marketing una tarea diaria.
5. Administrar las pruebas.
6. Realzar el nombre de la empresa.
7. Marketing para los clientes actuales.
8. Marketing para los empleados.

Dada la extensión de esta encuesta, no se realizaron gráficas, pero las preguntas que aquí se hicieron son muy concretas y precisas por lo que se pudieron detectar fácilmente los puntos débiles de la empresa.

Al igual que en las encuestas para los clientes externos, aquí también resaltan tanto los puntos débiles como los fuertes. Primero se mencionarán los débiles ya que son el motivo de este trabajo y en segundo término se mencionarán los aspectos positivos con los que cuenta la empresa.

- Se tiene claro y presente la búsqueda constante de "cero errores", aunque ésta, no se encuentra explícita en la misión de la empresa.
- Una vez ofrecidos los servicios, existe un seguimiento, pero sólo por un corto periodo de tiempo.



- Cuando ocurre un problema en la prestación del servicio, se resuelve éste, pero no se toma como acción primordial el descubrir la causa de éste. En la mayoría de los casos, los problemas son resueltos con un mínimo de trámites.
- Casi siempre es aprovechada cualquier oportunidad que se presente para superar el nivel de servicio deseado.
- No existen cursos de capacitación para los empleados como tales, aunque éstos pueden solicitar la prestación de los C.A.P. que sean de su interés, teniendo derecho a beca.
- No son ensayados previamente a su lanzamiento ni la publicidad, ni los precios para ver que indicios transmiten.
- Es muy pobre la difusión que se da de los cursos.
- No siempre se tiene el cuidado necesario para fortalecer las relaciones con los clientes actuales para convertirlos en clientes reales.
- Hasta el momento no se ha dado importancia al competir tan vigorosamente por los empleados, como por los clientes finales, aunque si es importante su preparación y capacitación.
- Aunque si se fomenta el trabajo en equipo, ocasionalmente existen egoísmos personales.
- No existe un verdadero interés en averiguar las actitudes, intereses y necesidades de los empleados.

Los aspectos positivos son:

- ◇ Existe una clara y precisa comunicación entre los empleados que ofrecen y los que prestan el servicio, por lo que no hay riesgo de prometer algo que no se va a cumplir.
- ◇ Como parte del sistema de conformación del programa de cursos, se busca el contacto con los clientes para conocer sus necesidades y detectar posibles fallas en el servicio que han recibido.
- ◇ Como parte del sistema de mejora continua, la empresa se preocupa por mantenerse actualizada respecto a los cambios de mercado, tecnologías, competidores, etc.
- ◇ Si se hace uso de los elementos tangibles para fortalecer el concepto del servicio prestado y quitarle un poco el misterio, dada su intangibilidad.

- ◊ Los servicios aquí prestados se distinguen de otros de su mismo ramo por su calidad, profesionalismo, precio, trato a los clientes, orientación al área química principalmente y el apoyo que significa tener el respaldo universitario.
- ◊ Por el simple hecho de ser un servicio prestado por la U.N.A.M., se cuenta con cierto prestigio, ya que la "marca" de la empresa es valorada y apreciada por su calidad, confiabilidad y profesionalismo.
- ◊ Generalmente se reconoce la excelencia en el trabajo a todos los empleados que laboran en la empresa.

***CAPÍTULO VI***  
***PROPUESTA DE SOLUCIÓN***

## PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Una vez detectados los puntos débiles de la empresa, se procederá a encontrar la mejor alternativa de solución con el fin de darle a la empresa una opción que la lleve a obtener una ventaja competitiva real, todo esto centrado en la calidad en el servicio al cliente.

En primer lugar, es de vital importancia que los empleados tengan presente en todo momento cuál es el propósito de la empresa respecto a lo que ofrece a sus clientes y al mercado, este es el fin de establecer la misión, visión y objetivos de una empresa.

La misión, es la declaración de la razón de ser de una empresa. Especifica la finalidad de la misma, es decir, que hace, el mercado en el que se encuentra y el beneficio y valor que recibe el cliente.

La visión, es la representación final del lugar al que se quiere llegar. Es un estado futuro deseable. Mientras más clara y detallada sea ésta, mejor podrá traducirse en realidad.

Los objetivos ayudan a alcanzar las metas propuestas ya que especifican claramente los puntos que se deben cumplir para poder lograrlas.

Estos tres conceptos deben formularse claramente para comunicarse a toda la empresa e integrar a la gente de manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional.

Aunque la Facultad de Química cuenta con una misión y visión, no se encuentran ostensiblemente expuestas a todos sus clientes internos y en el caso concreto de Educación Continua, ocurre lo mismo.

Como primer paso para centrar sus objetivos en el servicio al cliente, se deberá colocar la **misión** de la Coordinación en un lugar visible para todos (clientes internos y externos), precisando y destacando la calidad en el servicio y en el valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes.

La definición y comunicación de la misión, visión y objetivos de la empresa, son el paso inmediato para que la gente que labora en ésta, los haga realidad mediante acciones congruentes y así los perciba el cliente.

Una vez ofrecido el servicio, es imprescindible darle **seguimiento** para asegurarse de estar cumpliendo con lo ofrecido.

Para cubrir este punto se proponen dos cuestionarios anónimos para los clientes externos. El primero, a la mitad del curso que estén tomando, para poder corregir los posibles errores que se estén presentando durante la prestación del servicio y el otro al final del curso para ver si realmente se cumplieron sus expectativas.

Además como otra medida para dar seguimiento al servicio, se recomienda utilizar algunas técnicas de investigación informal como pláticas con los clientes durante los recesos.

De no estar satisfechos los clientes, se deberá proceder a **rectificar** el servicio prestado. Para solucionar los problemas que se presenten es imprescindible buscar y encontrar las causas de éstos, como podrían ser:

- ❖ El largo temario que no se cubrió.
- ❖ La falta de aplicación en el terreno profesional.
- ❖ Horarios de clase que se traslapan con los horarios laborales.
- ❖ La falta de conocimientos pedagógicos del ponente, etc.

En segundo término, se deberá pedir una disculpa al cliente, seguido de una propuesta de solución, que supere el nivel deseado de servicio, como serían:

- Ampliar el curso unas horas más sin costo extra, para terminar el temario.
- Modificación de algunos temas con el fin de hacerlo más útil, junto con una propuesta de ejercicios de simulación de casos prácticos en clase.
- Habiendo realizado previamente un estudio sobre los horarios más convenientes para los profesionistas que ejercen, se podrán establecer unos nuevos horarios, que se acomoden mejor a sus necesidades, ya sea, ampliando la extensión de los cursos y reduciendo horas de clase o bien, impartir clases cada tercer día, o incluso ofrecer cursos sabatinos.
- Respecto a los ponentes se deberá tener excesivo cuidado al seleccionarlos, ya que no se puede separar el servicio del servidor.

Los **ponentes** deben estar motivados y capacitados, ser entusiastas, y satisfacer y superar las expectativas de los clientes potenciales para convertirlos en clientes reales.

Se deberá desarrollar el perfil del candidato y hacer varias entrevistas para obtener al candidato ideal, pudiendo lograr así, al mismo tiempo, un nivel académico excelente.

No sólo el ponente tiene contacto con los clientes. También lo tienen el coordinador del curso que se imparte y el jefe del departamento de la sede que lo ofrece, entre otros.

Por ser los **jefes del departamento de la sede y coordinadores de los cursos** uno de los elementos de contacto más importantes, se propone para ellos:

1º Comprometerlos con la misión de la Coordinación, como ya se mencionó anteriormente, la cual justifica el por qué servir a los demás. Estos deberán **hacer** consciente en que forma contribuye su trabajo al crecimiento de la empresa.

2º Invertir en la capacitación de los mismos, no sólo al iniciar su trabajo, sino constantemente, preparándolos para mejora día con día. Deberán tomar cursos **sobre:** filosofía del servicio, habilidades de comunicación, técnicas de venta, relación con los clientes, manejo de conflictos, etc., ya que el aprendizaje infunde motivación, confianza y autoestima.

Los cursos que sirvan para mejorar la relación empleado - cliente, deberían ser con carácter obligatorio, para todas aquellas personas que tengan contacto directo con estos últimos.

Referente al **precio**, como lo indicaron las encuestas de los clientes internos, no existe una preocupación por saber qué tan adecuados son los precios de los cursos, en relación a lo que ofrecen, y como mostraron las encuestas de los clientes externos, a algunos les pareció excesivo el precio, pero esto es porque los cursos no cumplieron con sus expectativas, ya que de haber sido así, el precio pasaría a un segundo plano.

El precio es usado como indicador visible del nivel y de la calidad del servicio, esto es, si el precio es elevado, el cliente aumentará su confianza y sus expectativas del servicio.

Por el contrario, si el precio es bajo, se desvalorizará el servicio en la estimación de los clientes, ya que pensarán que por ese precio, no se puede esperar mucho.

Pero cubriendo los puntos anteriores, es decir, descubriendo las causas de la insatisfacción, y corrigiendo los errores, se podrá ofrecer un servicio 100% confiable, siendo así el precio incluso bajo por el servicio recibido.

Otro punto del que los clientes externos se quejaron fue de tener una limitada variedad de **opciones para la elección de cursos**, ya que no siempre encuentran alguno que les sea de utilidad, a pesar de los esfuerzos que hace la empresa por mantenerse al día, respecto a los cambios de mercado y necesidades de sus clientes.

De aquí se deduce que no es falta de cursos lo que existe, sino falta de difusión, ya que una gran parte de los temas para futuros cursos que los clientes externos propusieron se imparten actualmente.

Los temas que sugirieron son:

- Ahorro de energéticos
- *Calidad total*
- Simulación de negocios
- Manejo de conflictos
- *Seguridad industrial*
- *Comunicación y liderazgo*
- Planeación
- *Administración de empresas*
- Micro y macroeconomía
- Avances tecnológicos
- *Valores humanos y ética*
- *Contaminación ambiental*
- *Manufactura y control de calidad*
- Ecología
- *Toma de decisiones*
- Administración universitaria
- *Access*
- Validación de métodos analíticos
- *Multimedia, Internet*
- Aplicación de conocimientos de cómputo
- *Diplomado en Microbiología*
- Web
- Salud pública
- Análisis instrumental
- Análisis clínico
- Bioquímica clínica
- Química clínica
- Biomédica
- Bacteriología médica

RECIBIDO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
SECRETARÍA DE ECONOMÍA  
SECRETARÍA DE SALUD  
SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
SECRETARÍA DE TURISMO  
SECRETARÍA DE VIVIENDA Y OBRAS PÚBLICAS  
SECRETARÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO

De éstos, los marcados con diferente tipo de letra, se ofrecen en la actualidad.

Aunque también se observa que existe un campo descuidado que es el de la Industria Farmacéutica, ya que se pidieron varios temas relacionados, que no se brindan por el momento.

Sobre la **difusión** de los C.A.P., se está consciente de que ésta es muy deficiente, ya que no atrae clientes nuevos, ni se preocupa por fortalecer sus relaciones con los clientes actuales, manteniéndolos siempre al tanto de las nuevas opciones que se les ofrecen.

Como solución a este problema se propone aumentar la difusión que se les ha dado hasta el momento a los C.A.P. mediante:

- Internet.
- Un stand en exposiciones, ferias, congresos de profesionales, etc.
- Cartas e invitaciones personalizadas a ex-alumnos.
- Convenios reales de colaboración con Empresas, Asociaciones, Instituciones, etc.
- Seguimiento a clientes que ya han tomado algún C.A.P. anteriormente.
- Anuncios a través de radio U.N.A.M. y Asociaciones (ANIQ).
- Elaboración de trípticos.
- Enviar al departamento de Recursos Humanos, Capacitación o a los directivos de las empresas, además de boletines de información, carteles sobre los cursos.

Como punto final, es necesario que exista una **identificación** del cliente interno con su empresa.

Para ésto es imprescindible que la empresa conozca a sus trabajadores, sepa sus necesidades, intereses y deseos para que puedan desarrollar mejor su trabajo. Esto se podrá lograr a través de:

- Juntas mensuales con los empleados.
- Pláticas informales con cada uno de ellos.
- Encuestas.
- Instalación de un buzón de quejas, para cuando exista algún problema.
- Instalación de un buzón de sugerencias, para que contribuyan con ideas que mejoren el servicio.

Obviamente todo esto tendrá que tener una respuesta, de otra manera, resultaría contraproducente, ya que los clientes internos pueden pensar que sus intereses no son tomados en cuenta.

Otro aspecto importante para que el cliente interno se sienta a gusto con y en su trabajo, es el respeto de todos los que laboran en el mismo lugar.

Debido a que el trabajo en ocasiones puede ser cansado y debilitante, es importante la ayuda, colaboración y el unir esfuerzos para sacar éste adelante.

Pero para lograr ésto, hace falta tener espíritu de equipo, una buena actitud, participación, metas compartidas, evaluación y recompensas por el desempeño del equipo (además de individuales).



Con respecto a las **evaluaciones**, son de vital importancia, ya que es la forma en que se demuestra que el trabajo realizado, está siendo valorado.

En las empresas de servicios es necesario recompensar el desempeño, es decir, el comportamiento del prestador del servicio, además de la productividad.

Algunas maneras de recompensar el desempeño pueden ser:

- Vincular las recompensas con la visión y la estrategia de la firma. Premiar el desempeño que impulse a la firma en la dirección deseada.
- Distinguir entre pago por competencia (remuneración por desempeñar su oficio) y pago por desempeño (premios extra por un desempeño sobresaliente).
- Recordar el poder de una palmada en la espalda, lo más importante es la sinceridad del reconocimiento.
- Desarrollar sistemas duraderos de recompensas y usar poco o nada programas a corto plazo.
- Recalcar lo positivo.
- Darles a todos una oportunidad. Evitar caer en la trampa de premiar a los que están en ciertas posiciones y a otros no.
- Recompensar a los equipos, no solo a los individuos.

Acerca de los **momentos de verdad**, los momentos en que el cliente tiene contacto con la empresa, no existen grandes fallas, más bien pequeños detalles que deben ser cuidados, con el fin de que el cliente se sienta más cómodo, como por ejemplo:

- En el estacionamiento, se utiliza el mismo carril para la entrada y salida de los automóviles, lo que provoca ocasionalmente una fila de éstos queriendo pasar por el mismo lugar. Como solución, se propone ampliar el carril, quitando una cadena que ocupa la mitad del mismo y colocar la caseta de vigilancia en medio para tener control de ambos lados.
- Para mayor comodidad del cliente, se deberán colocar señales para guiar a los clientes a las oficinas, sanitarios y caja.
- Sobre la limpieza, se recomienda mayor control y orden, principalmente en los sanitarios.

Para poder llevar a cabo las recomendaciones anteriormente hechas, es imprescindible que las personas involucradas en la empresa cuenten con la capacidad y realicen el esfuerzo necesario para lograr las metas que se proponen.

El compromiso tiene un sentido de lealtad a una organización en general y a una estrategia en particular.

Para que la gente aplique un plan entusiastamente, tiene que haber un compromiso con el esfuerzo que la implantación del mismo significa.

Es muy obvio que se requieran nuevas actitudes y comportamientos a medida en que una empresa pasa de una existencia regulada a un medio competitivo.

La aplicación de estas medidas, hará que se desarrollen mejoras permanentes con un costo no elevado y con resultados a corto y mediano plazo.

# ***CONCLUSIONES***

## CONCLUSIONES

---

---

Como se observó a lo largo del presente trabajo, la calidad en el servicio que se presta a los clientes, es hoy en día, la mejor ventaja competitiva para las empresas.

En este momento existe un genuino progreso en la calidad de servicios en el país, como resultado de la crisis que vivieron la mayoría de las empresas, ocasionada por la competencia global, la cual las obligó a cambiar radicalmente.

De aquí el porqué del renacimiento del énfasis en la calidad de los servicios.

En base a los conceptos y aspectos para la mejora de la calidad en el servicio al cliente, que se definieron durante el desarrollo de esta tesis, pudo determinarse que:

- Lo esencial de la calidad de un servicio es su confiabilidad, es decir, la seguridad en el cumplimiento de lo prometido.
- La confianza de la clientela es el activo más valioso de una empresa de servicios.
- Las empresas de servicios tienen que ser confiables para sólo competir, para crear una impresión tan fuerte que lleve a los clientes a abandonar a la competencia; tienen que ser absolutamente confiables.
- La mejor oportunidad de demostrar excelencia en el servicio, se da durante el proceso de prestación de éste, y es aquí cuando la empresa puede sorprender a sus clientes, sobrepasando sus expectativas para adquirir una reputación de un servicio superior.
- Un excelente servicio de rectificación es indispensable para fortalecer la confianza de los clientes en los valores de servicio de la empresa. La rectificación no puede cambiar la realidad de una falla, pero sí demostrar la voluntad que tiene la firma de servir bien.
- Los directivos tienen hoy más conciencia de que la calidad es importante para los clientes, que es la base de la diferenciación competitiva y la mejor manera de competir por valor y no por precio.

- Los directivos de las empresas de servicios, deberán concentrar su energía en desarrollar potencial humano para servir y vender.
- En servicios, la meta es establecer relaciones, y el trato especial, **personalizado**, es una herramienta primordial.

Las empresas que no prestan un buen servicio no pueden tener éxito, por más llamativa que sea su publicidad y por más visitas que hagan sus vendedores.

Un servicio de alta calidad le da credibilidad a la fuerza vendedora y a la publicidad, estimula las comunicaciones de boca en boca, realza la percepción de valor de los clientes, levanta la moral y afianza la lealtad de los empleados y los clientes por igual.

Para satisfacer a los clientes, las grandes empresas de servicios ponen en práctica, con vigor, un fuerte concepto del servicio, por ejemplo:

- Superan a sus competidores.
- Se esfuerzan por sobrepasar las expectativas de los clientes, para sorprenderlos positivamente.
- Invierten en las personas que prestan el servicio.
- Atienden con excelente cuidado a los clientes actuales.
- Escuchan atentamente a los empleados y a los clientes.
- Tratan siempre de mejorar la prestación de sus servicios.

Es por todo lo mencionado anteriormente, que para este trabajo se analizó un sector de servicios, como lo es la educación - el cual se trató como una empresa - para detectar sus fallas y proponer soluciones que lo lleven a alcanzar una ventaja competitiva real, sobre otros de su mismo giro, tomando en cuenta todos los aspectos fundamentales para lograr la satisfacción del cliente mediante un servicio de calidad.

Se observó que la empresa en donde se realizó dicho análisis no presenta grandes fallas, aunque no está exenta de errores.

Para la eliminación de éstos, se elaboró una propuesta de solución con la colaboración del personal que trabaja en la misma, para involucrarlos en la implantación de las medidas correctivas para lograr el tan buscado "cero errores", en la prestación de un servicio.

Pero los conceptos aquí propuestos, tienen la finalidad de que se puedan adaptar a cualquier tipo de administración, ya sea en una empresa de servicios, o en cualquiera de la industria química, con el objetivo de mejorar y aumentar su eficacia y/o productividad.

Para contribuir a ésto existen cinco conceptos, que son útiles para el desarrollo de cualquier empresa o sector de servicios en la actualidad:

### **1.- Corporación extendida.**

En la actualidad se está dando la asociación corporativa por la razón básica de que aunando recursos y trabajando en cooperación se pueden mejorar la calidad y bajar los costos.

Las empresas de servicios se concentrarán en lo que saben hacer mejor y trabajarán de acuerdo con otras empresas que tengan algo valioso que ofrecer, que sea útil para el servicio.

### **2.- Pensar en grande.**

Esto es, tener una visión mundial, aún cuando la administración de la empresa no tenga la intención de competir en el extranjero.

La libre competencia de bienes y servicios que ofrece el mercado abierto influye hoy más que nunca en las expectativas de los clientes, en sus gustos y sus opciones.

Los ejecutivos preparados se informan sobre los mercados, las tendencias y la competencia mundial, e identifican colegas en el exterior con quienes pudieran mantenerse en comunicación constante si pensarán en extender sus operaciones fuera de su país.

### **3.- Actuar rápidamente.**

Es lo contrario de actuar en forma burocrática.

Implica un manual de reglas muy pequeño, una estructura organizacional que estimule las respuestas rápidas, un enfoque externo de las necesidades del cliente y un trato a los clientes intencionalmente personal.

**4.- Uso de computadoras.**

El servicio se caracterizará entre otras cosas por una alta tecnología, la cual reduce el trabajo rutinario, personaliza la información, ahorra tiempo, debilita la burocracia, además de servir para aumentar el conocimiento y la información.

**5.- Altas aspiraciones de servicios y hábitos de calidad.**

Los ejecutivos tienen hoy en día más conciencia de que la calidad es la base de la diferenciación competitiva.

Es imperativo fijar normas de servicio más altas, aspirar a ser los mejores, y lo más importante, convertir en hábito la mejora continua del servicio, recalcando la responsabilidad personal de todos los empleados de la empresa.

Finalmente, cabe señalar que el marketing de los servicios es más de sentido común que de ciencia pura, es ejecución, es inspiración, es cumplir cabalmente con lo prometido.

# ***BIBLIOGRAFÍA***



## BIBLIOGRAFÍA

---

ALBRECHT, KARL et al.

La excelencia en el servicio: cómo identificar y satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes

Ed. Legis, Bogotá, 1990.

ALBRECHT, KARL

La revolución del servicio

Ed. Legis, Bogotá, 1990.

BELL, MARTIN L.

Biblioteca de mercadotecnia

Cía. Editorial Continental S.A. de C.V., Tomo 1, México, D.F., 1982.

BELL, MARTIN L.

Biblioteca de mercadotecnia

Cía. Editorial Continental S.A. de C.V., Tomo 4, México, D.F., 1982.

BENITEZ, VELAZQUEZ JULIETA

Planeación estratégica aplicada a las relaciones humanas

Tesis F.Q., U.N.A.M., 1996.

BERRY, LEONARD L.

Marketing en las empresas de servicios

Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1993.

BERRY, LEONARD L. et al.

Calidad de servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras

Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

BIBLIOTECA SALVAT DE GRANDES TEMAS

La explosión educativa

Salvat Editores, Barcelona, Tomo 64, 1973.

BIBLIOTECA SALVAT DE GRANDES TEMAS

La educación permanente

Salvat Editores, Barcelona, Tomo 72, 1973.

CARLZON, JAN

El momento de la verdad

Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1991.

COLUNGA DÁVILA, CARLOS

La calidad en el servicio

Panorama Editorial, México, D.F., 1995.

COTTLE, DAVID

El servicio centrado en el cliente

Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1991.

CUADRADO, ROURA RAMÓN

Los servicios en España

Editorial Pirámide.

CZEPIEL, JOHN A. et al.

The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage

American Marketing Association, Chicago, 1987.

CHIAS, JOSEP

El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios

Editorial McGraw Hill, Barcelona, 1991.

DENTON, D. KEITH

Calidad en el servicio a los clientes

Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1991.

EASINGWOOD, CHRIS

Diseño y estrategia de servicios

Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.

HESKETT, JAMES L. et al.

Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game

Free Press, New York, 1990.

KATZ, BERNARD

Cómo gerenciar el servicio al cliente

Ed. Legis, Bogotá, 1989.

KATZENBACH, JON et al.

La sabiduría de los equipos

Editorial CECSA, México, D.F., 1995.

KRAS, EVA

La administración mexicana en transición  
Grupo Editorial Iberoamericano, México, D.F., 1991.

LARREA, PEDRO

Calidad de servicio: del marketing a la estrategia  
Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

ORTEGA MARTÍNEZ, ENRIQUE

El nuevo diccionario de marketing y disciplinas afines  
ESIC Editorial, Madrid, 1990.

PACHECO, BERNARDO

Material didáctico del curso: Formación social del gerente  
F.Q., U. N. A. M., México, D.F., 1996.

PICAZO MANRIQUEZ et al.

Ingeniería de servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas  
sustanciales y sostenibles  
Ed. McGraw Hill, México, D.F., 1992.

PUTMAN, ANTHONY O.

Cómo mercadear sus servicios: guía para profesionales y pequeños empresarios  
Ed. Legis, Bogotá, 1991.

RABASSA ASENJO, B. et al.

Diccionario de marketing  
Editorial Pirámide S. A., Madrid, 1981.

ROGGERO, MARÍA

Urbanización, industrialización y crecimiento del sector servicios en América Latina  
Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 1976.

RUIZ, ADOLFO

Marketing de servicios  
Ed. Tesis, Buenos Aires, 1990.

SARUKHAN, JOSÉ

Legislación universitaria de la U.N.A.M.  
marzo 1990.

SERRAF, GUY

Diccionario metodológico de mercadotecnia  
Editorial Trillas, México D.F., 1988.

SHAW, JHON C.

Gestión de servicios

Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

TAKANE KOTSUBO, CHIEMI V.

Metodología para incrementar la calidad en el servicio al cliente como ventaja competitiva

Tesis F.I., U.N.A.M., 1995.

U.N.A.M.

Legislación universitaria de la U.N.A.M.

2° edición, México. D.F., 1995.

ZEITHAML, VALERIE A. et al.

Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations

Free Press, New York, 1990.

# ***HEMEROGRAFÍA***

AYALA, GUSTAVO

Ampliar e innovar la oferta, mejorará la educación superior en México  
Gaceta U.N.A.M., abril, 1997, pág. 17.

BERRY, LEONARD L.

Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients  
Business Horizons, nov.- dic., 1986, pág. 45.

BERRY, LEONARD L.

Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients  
Business Horizons, nov. - dic., 1986, pág. 203.

BERRY, LEONARD L.

Service Marketing is Different  
Business, mayo - junio, 1980, pág. 26.

BERRY, LEONARD L.

In Services, What's in a name?  
Harvard Business Review, sept. - oct., 1988, págs. 28 - 30.

COLUNGA, CARLOS

La era del cliente en México  
Expansión, noviembre, 1985.

DAJER NAHUM, RICARDO

TLC al rescate  
Decisión, abril, 1993.

KOTLER, PHILIP

Atmospherics as a Marketing Tool  
Journal of Retailing, invierno, 1973 - 1974, pág. 50.

REICHHELD, FREDERICK et al.

Zero Defections: Quality Comes to Services  
Harvard Business Review, sept. - oct., 1990, págs. 301 - 307.

SHOSTACK, G. LYNN

Breaking Free from Product Marketing  
Journal of Marketing, abril, 1977, pág. 78.

WILLIAM, R. GEORGE et al.

Guidelines for the Advertising of Services  
Business Horizons, julio - agosto, 1981, pág. 53.

***ANEXO I***



## CUESTIONARIO DE SERVICIO AL CLIENTE.

Clientes externos.

- Se les agradecerá que complementen sus respuestas con algún ejemplo o comentario.

1.- ¿Qué lo motivó a tomar un curso de actualización profesional (C.A.P.)?

---

---

---

2.- ¿Cuál es su opinión respecto a la idea de que exista la impartición de C.A.P.?  
(Excelente, Buena, Mala).

---

---

---

3.- ¿Qué beneficios busca obtener al asistir a un C.A.P.?

---

---

---

4.- ¿Cree Ud. que los cursos que aquí se imparten le ofrecen una adecuada actualización de acuerdo a sus necesidades?

---

---

---

5.- ¿Qué tan útiles (en %) han sido los conocimientos adquiridos en un C.A.P. para:  
a) Mejorar su desempeño laboral?  
b) Su vida cotidiana?

---

---

---

6.- ¿Considera usted que la preparación académica y profesional de los ponentes es adecuada para impartir un C.A.P.?

---

---

---

7.- ¿Cree Ud. que los ponentes cuentan con la motivación adecuada para impartir los cursos de la mejor manera posible?

---

---

---

8.-¿Cree Ud. que la difusión de los cursos y diplomados es suficiente y adecuada?

---

---

---

9.-¿ Tomaría otro C.A.P. con nosotros?

---

---

---

10.- ¿Recomendaría a otros profesionistas de su mismo ámbito nuestros C.A.P.?

---

---

---

11.- Sugiera algún tema o área en especial que crea, se deba implementar o prestar mayor atención para cumplir con las necesidades que tienen los profesionistas del país.

---

---

---

**GRACIAS** por su tiempo y colaboración.

***ANEXO II***

## CUESTIONARIO DE SERVICIO AL CLIENTE.

Clientes internos.

- Se considerará al Departamento de Educación Continua de la Facultad de Química de la U.N.A.M. como una empresa de servicios.
- Se les agradecerá que complementen sus respuestas con algún ejemplo o comentario.

1.- ¿Comprende bien el reto que implica buscar el 100% de confiabilidad del servicio? (¿Está consciente de cuántas actividades innecesarias generan las operaciones como resultado de servicios mal diseñados y con malas comunicaciones?).

---

---

---

2.- ¿La búsqueda de cero errores está claramente expuesta en la misión de la empresa?

---

---

---

3.- ¿Se reevalúan continuamente los servicios ofrecidos después de introducirlos?

---

---

---

4.- ¿Se solicita, recompensa y utiliza la retroalimentación de los empleados para mejorar el servicio después de su introducción?

---

---

---

5.- ¿Dentro de su empresa, se estimula, facilita y exige trabajo en equipo y comunicación entre las unidades funcionales?

---

---

---

6.- ¿Están facultados los empleados de la empresa para resolverles a los clientes sus problemas con un mínimo de trámites?

---

---

---

7.- ¿Es primordial en la empresa el esforzarse por descubrir las causas radicales de los problemas que se presentan en el momento de estar prestando el servicio?

---

---

---

8.- ¿Se ha modificado el control del proceso del servicio, basándose en la experiencia de la rectificación, para facilitar e incorporar conocimientos derivados del análisis de causas radicales?

---

---

---

9.- ¿Existe comunicación entre los empleados que prestan el servicio a los clientes y los que les ofrecen los servicios?

---

---

---

10.- ¿Se evalúa el impacto que se produce en las expectativas de los clientes indicios tales como el precio?

---

---

---

11.- ¿Existen programas de capacitación a los empleados para prestar un servicio libre de errores y se les recompensa por ello?

---

---

---

12.- ¿Se evalúa con regularidad el diseño de los servicios prestados para identificar y corregir posibles fallas?

---

---

---

13.- ¿Se busca el contacto periódicamente con los clientes para verificar sus necesidades?

---

---

---

14.- ¿Evalúa continuamente su propio desempeño y lo mejora a la luz de las expectativas de los clientes?

---

---

---

15.- ¿Son aprovechadas las oportunidades para superar el nivel del servicio deseado?

---

---

---

16.- ¿La empresa se preocupa por mantenerse actualizada respecto a los cambios de mercados, tecnologías, competidores, legislación y reglamentación?

---

---

---

17.- ¿Considera usted que sus clientes lo ven distinto de la competencia? Si es así, ¿en qué forma?

---

---

---

18.- ¿Podría dar alguna sugerencia para fortalecer el nombre de la empresa?

---

---

---

19.- ¿Desarrolla o interviene usted en la planeación de los nuevos servicios?

---

---

---

20.- ¿Se busca con verdadero interés, el cómo usar los elementos tangibles (ambiente físico de trabajo, presentación del personal, logotipos, etc.), para fortalecer el concepto del servicio que se presta y para fortalecer el mensaje que se pretende transmitir?

---

---

---

21.- ¿Los directivos enseñan a los empleados mediante el ejemplo que dan, que ningún detalle es demasiado pequeño para pasarlo por alto?

---

---

---

22.- ¿Se ensayan previamente la publicidad con los clientes y con los empleados para saber qué indicios transmiten?

---

---

---

23.- ¿Se consultan con los clientes y con los empleados sobre los indicios que dan los precios que se manejan?

---

---

---

24.- ¿Qué acción se realiza en forma diferente de los competidores y de otras empresas que prestan los mismos servicios?

---

---

---

25.- ¿Se actualizan y mejoran con regularidad los servicios que aquí se prestan?

---

---

---

26.- ¿La empresa se vale de elementos tangibles para quitarle el misterio al servicio y para guiar a los empleados en el desempeño de su papel de servicio?

---

---

---

27.- ¿Considera que la publicidad, instalaciones internas y externas y la actitud de los empleados cautivan o molestan a los clientes o posibles clientes?

---

---

---

28.- ¿Se utilizan todos los medios posibles para presentar y difundir la "marca" del servicio?

---

---

---

29.- ¿Sabe usted que tal es la marca de la empresa comparada con las de la competencia?

---

---

---

30.- ¿Sabe qué representa la marca de la empresa para los clientes y para otras personas?

---

---

---

31.- ¿Es planificada con el mismo cuidado tanto la comercialización para los clientes actuales como para los nuevos clientes?

---

---

---

32.- ¿Se hace todo lo posible por mantener el contacto con los clientes, y se les dan las gracias por su preferencia?

---

---

---

33.- ¿Ocupa la equidad un lugar central en la cultura de la empresa? (Se entiende por equidad el ser justo, que tanto el cliente como el prestador del servicio puedan alcanzar sus objetivos).

---

---

---

34.- ¿Se concentra lo suficiente la empresa en crear una diferenciación competitiva?

---

---

---

35.- ¿Se trata de diferenciar a toda la compañía o nos fiamos sólo de uno o dos elementos del marketing que sean distintivos?

---

---

---

36.- ¿Se compete tan vigorosamente por empleados como por clientes finales?

---

---

---

37.- ¿Se les presenta a los empleados una visión clara y concreta que puedan entender bien y en la cual puedan creer?

---

---

---

38.- ¿Se les enseña a los empleados el “porqué” y no simplemente el “cómo”? No se limitan a la capacitación, sino que además educan.

---

---

---



39.- ¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la empresa?

---

---

---

40.- ¿Se le dá oportunidad a todos los empleados para que se reconozca su excelencia en el trabajo?

---

---

---

41.- ¿Se usan técnicas de investigación formales e informales (por ejemplo: cuestionarios, pláticas con los empleados, etc.) para averiguar las actitudes, intereses y necesidades de los empleados?

---

---

---

42.- ¿Se consideran los problemas de servicio como oportunidades para impresionar a los clientes o como molestias?

---

---

---

43.- Sugiera algunas acciones que considere apropiadas para mejorar el servicio al cliente, dentro de su empresa

---

---

---

GRACIAS por su tiempo y colaboración.