



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"MERCADOTECNIA DEL SIGLO  
XXI"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

**VIRGINIA KARLA CABILDO QUINTERO**

ASESOR: C.P. ARTURO PINEDA NAJERA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos :

"Mercadotecnia del siglo XXI"

que presenta la pasante: Virginia Karla Cabildo Quintero  
con número de cuenta: 9012900-9 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de marzo de 2004.

PRESIDENTE	<u>C.P. Arturo Pineda Nájera</u>
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Jorge Reyes Torres</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>

# AGRADECIMIENTOS



## A MI PADRE CELESTIAL

Por haber dado a su hijo unigénito por nosotros, por la restauración de su evangelio verdadero, y por permitirme vivir una vida llena de salud, amor, paz y felicidad.

## EN MEMORIA DE MI PAPÁ

ING. DAVID CABILDO GUERRERO

Déjenme ir, es un desencuentro momentáneo; mas tienen que estar bien, pero no me lloren, por que yo no voy a llorar por ustedes, pero si los espero.

27-06-2003

Te amo, nos vemos pronto, es tu promesa, tenemos mucho de que hablar y tengo muchas ganas de verte y abrazarte; espero con todo el corazón, estés conmigo cuando tenga que pasar por el velo, por que con tal de volverte a ver, ya no tengo miedo a morir.

## A MI MAMA

MARGARITA QUINTERO MOTA

Te amo mami, y te agradezco toda tu paciencia, tu amor, tu fortaleza, tu integridad, tu fé y cada uno de tus amorosos ejemplos, gracias por acercarme siempre a Dios; y regresarme al camino de la verdad.

A ti te dedico, todos mis triunfos, y deseo que sepas que eres mi mayor tesoro sobre esta tierra y en la eternidad, recuerda que nuestro amor es más fuerte que los lazos de la muerte.

¡Gracias por existir!

## A MIS QUERIDAS HERMANAS

FRIDA CABILDO QUINTERO

Gracias por llenar mi vida de amor, ternura, inocencia, consuelo, y mil gracias por tu sonrisa, que en los momentos más difíciles en mi vida me recuerdan que existe una razón para vivir, tú.

¡ Mi pequeño tesorito, te amo ¡

VICTORIA CABILDO QUINTERO

Gracias por apoyarme incondicionalmente, por creer en mí y por ser un gran ejemplo de fé en Dios.

¡ Te amo y te admiro ¡

## A MIS ABUELITOS

ALFONSO QUINTERO VICHIQUE  
CARMEN MOTA GALLARDO

Gracias por cuidarme, por protegerme, y sé que donde ahora están, me recibirán algún día con amor. Los extraño

## A MI TÍA

MARIA LUISA QUINTERO MOTA

Por todos sus cuidados, sus abundantes y sabios consejos, por ser siempre un apoyo incondicional para mi familia, y por haber compartido momentos de alegría y tristeza.

¡ Gracias por todo tía ¡

## A MI AMADO ESPOSO

CARLOS ALBERTO MUÑOZ COSIO

Gracias mi amor, por toda tu paciencia, cuidados, amor y por todo tu apoyo hacia mi familia, por tu gran fé en Dios y en mi.

Quiero decirte que me siento orgullosa de ser tu esposa, y que al casarme contigo se que he tomado la mejor decisión de mi vida.

¡ Te amo ¡

## A MI ASESOR

C.P. ARTURO PINEDA NAJERA

Gracias por su tiempo, su profesionalismo y su valiosa amistad, por su incalculable conocimiento y por todo su apoyo y ánimo, que me permitieron concluir este proyecto.

Gracias por su gran calidad humana, sencillez y humildad.

# RECONOCIMIENTO

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

A esta valiosa institución, por haber complementado de  
manera  
ejemplar mi enseñanza académica, y darme la oportunidad de  
convertirme en una profesionista.

A MIS SINODALES

C.P. Arturo Pineda Nájera

L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

L.A. Jorge Reyes Torres

L.A. Yolanda Zamudio García

L.A. Félix Pérez Rivera

## **INDICE**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
OBJETIVO	2
HIPOTESIS	3
INTRODUCCION	4

### **CAPITULO 1.- MERCADOTECNIA RELACIONAL**

1.1.- MERCADOTECNIA INTEGRADA	5
1.1.1.- EL PAPEL DEL SEVICIO A LA CLIENTELA	8
1.1.2.- EL PAPEL DE LA CALIDAD	10
1.1.3.- EL PAPEL DE LA MERCADOTENIA	12
1.2.- LA EVOLUCION DE LA MERCADOTECNIA RELACIONAL	14
1.2.1.- EL PERSONAL	20
1.2.2.- LOS PROCESOS	24
1.3.- LAS FUERZAS DEL MERCADO Y EL PROCESO DE AJUSTE	26

## **CAPITULO 2.- LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA**

2.1.- CALIDAD PERCIBIDA	29
2.2.- TODO SECTOR ES POTENCIALMENTE DE SERVICIOS	33
2.3.- DEFICIENCIAS DE LA CALIDAD	35
2.4.- COMPRENDIENDO LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD	37
2.5.- GESTION DE LA CALIDAD	44
2.6.- LA CADENA DEL VALOR DEL CLIENTE	47
2.7.- EL FLUJO CRUZADO DEL TRABAJO	48
2.7.1.- SOCIEDAD CON LOS PROVEEDORES	50
2.8.- MEJORAS CONTINUAS	52
2.8.1.- PRISIONEROS DE LOS PROCESOS	54



### **CAPITULO 3.- CONTROL DEL NIVEL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

3.1.- CUANTIFICANDO LA CALIDAD DEL SERVICIO	56
3.2.- EVALUACION COMPETITIVA COMPARADA	60
3.3.- EVALUACION COMPARADA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	63
3.3.1.- INVESTIGACION DE LOS CONSUMIDORES	64
3.4.- LA TRANSICION AL LIDERAZGO EN LA CALIDAD	70
3.4.1.- COMPROMISO	72
3.4.2.- PROCESOS Y PERSONAS	74
3.4.3.- PUNTOS DE RESISTENCIA AL PROCESO DE CAMBIO	77
3.4.4.- LA RED DE LA CALIDAD COMO IMPLANTACION ESTRUCTURAL	79
3.5.- SIETE TRAMPAS DE LA CALIDAD	82

## **CAPITULO 4.- CUANDO TERMINA LA VENTA**

4.1.- NATURALEZA CAMBIANTE DEL PRODUCTO	90
4.2.- CREANDO DEPENDENCIAS	97
4.3.- LAZOS QUE PERDURAN	100
<b>CONCLUSION</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>103</b>

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué valor se le asigna a las relaciones duraderas con los clientes en la empresa?

## **O B J E T I V O**

Determinar la importancia de las relaciones duraderas con nuestros clientes para lograr una ventaja competitiva.

## H I P O T E S I S

Si reconocemos la importancia, el valor y las necesidades de nuestros clientes en la empresa como un factor activo, podremos desarrollar relaciones firmes y duraderas; basadas en la confianza, calidad y satisfacción total, que nos darán ventajas competitivas.

# I N T R O D U C C I O N

En la actualidad las áreas de atención y servicio al cliente están siendo desaprovechadas, visualizándolas como áreas de conflicto, desaprovechando la información que éstas generan al estar en contacto directo con los clientes y sus necesidades, perdiendo oportunidades de lograr ventajas competitivas.

La mayoría del personal que labora en estas áreas de servicio, no han sido reclutados ni capacitados bajo perfiles que permitan contactos directos y frecuentes con los clientes, generando ambientes de tensión y desconfianza.

Las instalaciones no están diseñadas para la comodidad del cliente, considerando que en algunos casos el cliente desconoce la ubicación y los servicios de las mismas.

Siendo necesario un cambio en la cultura de atención y servicio, diseñado para el servicio y satisfacción de los clientes, ofreciendo servicios de calidad total.

# **CAPITULO 1.- MERCADOTECNIA RELACIONAL**

## **1.1.- MERCADOTECNIA INTEGRADA**

En la década de los años 80, se creó una creciente atención en el servicio al cliente, en una amplia variedad de sectores, se ha dedicado una gran atención al área de servicio al cliente, sin embargo los resultados se han materializado con tanta lentitud y se debe a que con frecuencia y a pesar de las buenas intenciones, se ha producido un vacío en la alineación de toda la empresa, hacia la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

La mercadotecnia se preocupa por las relaciones de intercambio, que se producen entre la organización y sus clientes, la calidad y el servicio a la clientela son los eslabones claves en esas relaciones. El desafío que se presenta en toda organización es el de alinear muy estrechamente esas tres áreas cruciales, que en el pasado han sido tratadas como elementos separados y no relacionados entre sí.

Debido a esta falta de alineación, el concepto de mercadotecnia relacional, está surgiendo como el nuevo punto focal que integra el servicio a la clientela y la calidad con la orientación a la mercadotecnia.

Tradicionalmente gran parte del énfasis de las actividades de mercadotecnia se ha puesto en captar clientes y no en retenerlos, la mercadotecnia relacional pretende iniciar esta nueva cultura de servicio.

Las decisiones sobre el servicio a la clientela y la calidad global en todas las áreas de la empresa, se adoptan dentro del contexto que señala las estrategias competitivas. Históricamente se ha concebido el servicio a la clientela desde una perspectiva muy restrictiva, esta limitada perspectiva sugiere que la función principal del servicio a la clientela, es la de lograr que el producto correcto llegue al lugar correcto, en el tiempo correcto, y se cuenta fundamentalmente en los aspectos relacionados con la logística y la distribución, sin embargo ha comenzado a surgir una nueva visión del servicio a la clientela.



Esta visión de servicio a la clientela, plantea un contexto más amplio con enfoques multidimensionales, que inciden en las relaciones que se establecen con grupos objetivos específicos, y que se producen en una gama mucho más amplia de las actividades de la empresa.

También se están revisando las fuentes de la calidad y del servicio al cliente. El concepto de la calidad basado en la orientación a la producción que la definía como la conformidad con las especificaciones, está cediendo terreno a favor de un enfoque de la calidad orientada al cliente, por ejemplo, el concepto de la calidad percibida.

La idea de logro de la calidad total en todas las áreas funcionales de la organización, se centra en que el objetivo de la calidad debe lograrse de forma permanente en todas las relaciones que se establecen entre la empresa y sus clientes, sus proveedores y sus otros mercados claves.

### **1.1.1.- EL PAPEL DEL SERVICIO A LA CLIENTELA**

Muchas empresas tienen diferentes puntos de vista sobre el servicio a la clientela, existe una amplia variedad de enfoques para definir el servicio a la clientela, estos incluyen:

- ✓ Todas las actividades requeridas para aceptar, procesar, entregar e incrementar los pedidos de los clientes y corregir los errores que puedan cometerse.
- ✓ La entrega a tiempo, y fiable de los productos a los clientes de acuerdo a sus expectativas.
- ✓ Un conjunto de actividades, en el que se combinan todas las áreas de una empresa con el fin de entregar y facturar los productos de la organización, de tal forma que sea percibida como satisfactoria por los clientes y que permita alcanzar los objetivos de la empresa.
- ✓ Todo el proceso de recepción de los pedidos, comunicaciones con los clientes, embarques, fletes, facturación, control y reparación de los productos.

- ✓ Entrega a tiempo y precisa de los productos pedidos por los clientes; el minucioso seguimiento del proceso, y la respuesta a todas las indagaciones planteadas por los clientes incluyendo la entrega a tiempo de las facturas.

Esos enfoques ilustran hasta qué punto, el significado de servicio a la clientela, varía considerablemente de una persona a otra. El punto de vista que esta tesis trata, es sobre como el servicio a la clientela se relaciona, un bono de buena voluntad con los clientes y los otros mercados o grupos con el fin de consolidar relaciones a largo plazo que sean mutuamente ventajosas.

El servicio a la clientela, puede verse como un proceso que proporciona utilidades de tiempo, y de espacio a los clientes y que incluye consideraciones relacionadas con las actividades que se producen antes, durante y después del proceso de intercambio con los clientes. La entrega de un servicio de calidad de los clientes, implica la comprensión de lo que el cliente compra, y la determinación de cómo se puede añadir valor al producto o servicio comercializado.

Las decisiones relacionadas con el servicio a la clientela, se adoptan dentro del contexto mucho mayor que ofrecen las estrategias de mercadotecnia; ésta se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre la organización y sus clientes, y el servicio que debe constituir un eslabón o interfaz clave en esas relaciones.

### **1.1.2.- EL PAPEL DE LA CALIDAD**

Los enfoques típicos de la calidad, han pasado de relacionarse casi exclusivamente con las actividades de inspección, a preocuparse por determinar si se mantienen bajo control los procesos cruciales, y a incluir la elaboración de guías para las otras áreas implicadas en los aspectos técnicos.

Este cambio de enfoque, que pasa de la inspección de los productos finales, al control de las variaciones que se producen en los procedimientos durante los procesos, tiene especial importancia para los sectores del servicio y la distribución, en los que las tradicionales técnicas de inspección de la calidad, nunca fueron muy apropiadas o eficaces.

En la medida en que las técnicas de gestión, de la calidad, ampliaron su radio de acción para incluir no sólo las actividades que se realizan en las líneas de producción, sino también las de los departamentos de compras y las del área de distribución, creció la importancia de la necesidad de encontrar nuevas formas para la planificación y la comunicación.

En este sentido, la mercadotecnia, cumple un papel importante: Establecer el vínculo entre operaciones y los niveles de dirección, con el fin de lograr que los ciclos de planificación y comunicación se produzcan correctamente.

Este cambio en el enfoque de la calidad, ha producido durante un largo periodo de tiempo, la necesidad de productos y servicios de calidad, es algo también comprendido y exigido por los clientes, que ha provocado el error de considerar a la calidad como un problema; de tal forma se considera un problema en los enfoques actuales de la mercadotecnia, que su solución se percibe como una fuente de ventaja competitiva. Debido a que la calidad es parte de nuestro vocabulario diario, esta palabra adquiere con facilidad un significado muy personal; lo que provoca que disminuyan las posibilidades de prestarle la debida atención en lo que respecta a mediciones y gestión.

Esto no significa que la calidad puede ser ignorada, debido a que su significado es fundamentalmente subjetivo, pero esa realidad explica, por qué su logro adopta; teniendo en cuenta las percepciones de los clientes individuales, con amplia variedad de formas: Dando la mayor importancia al hecho de que la calidad, desde la perspectiva de la mercadotecnia relacional, debe ser siempre considerada desde el punto de vista de los clientes o consumidores.

### **1.1.3.- EL PAPEL DE LA MERCADOTECNIA**

Tradicionalmente la mercadotecnia ha sido concebida como el proceso de percibir, comprender, estimular y satisfacer las necesidades; en especial de mercados seleccionados, por medio de la canalización de los recursos de una organización, con el fin de satisfacer esas necesidades.

El área de actuación de la mercadotecnia, se centra en las interrelaciones dinámicas que proceden entre los productos y servicios de una empresa, los deseos y necesidades de los clientes o consumidores y las actividades de la competencia.

Podemos considerar que el marco general dentro del que actúa la mercadotecnia esta integrado por:

**\*La mercadotecnia relacional:** Los elementos o ingredientes básicos con los que se estructura un programa o un plan de mercadotecnia.

**\* Las fuerzas del mercado:** Las oportunidades o amenazas que se presentan a las actividades de mercadotecnia de una organización.

**\*Un proceso de ajuste:** Los procesos estratégicos y de gestión de la empresa, que se realizan con el fin de cerciorarse de que la mercadotecnia relacional y las políticas internas, sean los apropiados en función de las fuerzas del mercado.

Se ha utilizado el termino de mercadotecnia relacional, para descubrir los elementos o ingredientes básicos que integran un programa o plan de mercadotecnia que son:

**\*PRODUCTO:** El producto o servicio producido.

**\*PRECIO:** El precio que se le asigna a los términos de la venta.

**\*PROMOCION:** La promoción y las actividades de comunicación relacionadas con la comercialización del producto.

**\*PLAZA:** La distribución y la función de logística necesarias para lograr que el producto o servicio esté disponible.

## **1.2.- LA EVOLUCION DE LA MERCADOTECNIA RELACIONAL**

Durante los últimos años, el estudio de la mercadotecnia relacional, se ha centrado en una amplia gama de sectores.

En la década de los años 50, el interés de la mercadotecnia se centraba en los productos de consumo. En la década de los años 70, el interés comenzó a dirigirse hacia los mercados industriales. En la década de los años 80, la atención comenzó a dirigirse hacia el sector servicios; un área de la mercadotecnia que había recibido escasa atención, debido a la poca importancia que tenía este sector para la economía global.

En la década de los años 90, el área que recibe una mayor y creciente atención es la mercadotecnia relacional.



Esto implica las dos siguientes consideraciones: En primer lugar y a nivel macro, el reconocimiento del impacto de la mercadotecnia en una gama más amplia de actividades que incluyen las relaciones que establecen las empresas con los mercados de consumidores o clientes.

Y en segundo lugar a nivel micro, el reconocimiento de que la naturaleza de las relaciones con los clientes, esté cambiando la atención principal, está pasando de la transacción a centrarse en la relación.

Este cambio presenta las siguientes características:

#### **MERCADOTECNIA TRANSACCIONAL:**

- ✓ Se centra en las ventas individuales.
- ✓ Se orienta a las características de los productos.
- ✓ Plantea una visión a corto plazo.
- ✓ Se pone poco énfasis en el servicio al cliente.

- ✓ Existe un bajo nivel de compromiso con los clientes.
- ✓ Existe un nivel moderado de contacto con los clientes.
- ✓ La calidad se centra fundamentalmente en el producto.

#### **MERCADOTECNIA RELACIONAL:**

- ✓ Se centra en la retención de los clientes.
- ✓ Se orienta hacia los beneficios del producto.
- ✓ Plantea una visión a largo plazo.
- ✓ Se pone un gran énfasis en el servicio a la clientela.
- ✓ Existe un alto nivel de compromiso con los clientes.
- ✓ Existe un alto nivel de contacto con los clientes.
- ✓ La calidad es una preocupación de todos.

A pesar de que la atención a las relaciones ha estado presente en las actividades de mercadotecnia de muchas empresas, durante muchos años, en la actualidad no puede considerarse como una filosofía común entre las industrias y las empresas de servicios.

Los conceptos de mercadotecnia interactiva y la consolidación de relaciones interactivas, están íntimamente relacionadas con el concepto de mercadotecnia relacional.

Al estudiar las aplicaciones de mercadotecnia relacional en diferentes sectores, debemos identificar los elementos de mercadotecnia relacional, que son genéricos y susceptibles de ser aplicados a todas las áreas de la mercadotecnia y no sólo a los productos de consumo o servicio.

Las empresas deben poner el énfasis apropiado en los elementos de la mercadotecnia relacional, que sean importantes en el entorno de sus negocios en el que operan.

El concepto clave, al evaluar si un elemento en particular debería incluirse o no en la mercadotecnia relacional de una empresa, consiste en determinar si ese elemento ofrece a los clientes o consumidores alguna forma de valor para su satisfacción.

Las empresas deben utilizar sus propios criterios al decidir si un determinado ingrediente merece una consideración especial, separada e individualizada dentro de la mercadotecnia relacional, se han identificado tres factores que ayudan a determinar si un elemento o ingrediente merece ese tipo de consideración:

- ✓ **El nivel de recursos en un determinado elemento de la mercadotecnia relacional:** En este caso lo importante es el nivel de recursos que se destina a cada elemento. Así, si una empresa gasta muy poco en actividades de publicidad, está plenamente justificado que añada este pequeño presupuesto promocional o de publicidad. En otras palabras aquel elemento en el que se realicen importantes inversiones gana una identidad separada dentro de la mezcla.
  
- ✓ **El nivel de elasticidad percibida en las reacciones de los clientes o consumidores:** Midiendo las reacciones de los clientes podremos identificar, que elemento de la mercadotecnia relacional merece ser tratado como variable independiente.

- ✓ **Asignación de responsabilidades:** De forma invariable una mercadotecnia relacional bien definida y estructurada refleja una clara asignación de responsabilidad.

En consecuencia, la decisión sobre que elementos de la mercadotecnia relacional deben incluirse o no, depende de un análisis de las necesidades de la empresa, junto con la profunda comprensión de cuál será la combinación que provoca el máximo de respuesta por parte del último árbitro: **“ EL CLIENTE O EL CONSUMIDOR “.**

En la actualidad se percibe el servicio como un elemento que pertenece a las áreas de distribución y logística, el hecho de percibir el servicio a la clientela como el resultado de las actividades de distribución y logística trata de explicar su importancia en función de la forma en que los productos o servicios se entregan y hasta qué punto los clientes o consumidores se muestran satisfechos, en especial en términos de fiabilidad y rapidez de la entrega. Las definiciones transcritas con anterioridad sobre el servicio a la clientela se define como un sistema cuyo objetivo es el de establecer un vínculo permanente entre el momento en el que se coloca un pedido y el momento en que se recibe el producto.

### **1.2.1.- EL PERSONAL**

A pesar de que en un gran número de empresas, dice que los empleados son el principal activo, está claro que esta expresión no tiene un verdadero significado. Se cree que el hecho de reconocer la contribución y esfuerzos que el personal hace por captar y retener a los clientes, mejora de forma importante la posición y actuaciones competitivas de las empresas.

Un aspecto fundamental de ver al personal como parte de la mercadotecnia relacional, radica en reconocer que los diferentes papeles que pueden desempeñar los empleados de una organización, inciden directamente tanto en las actividades de mercadotecnia como en los contactos con los clientes.

#### **CLASIFICACIÓN DE GRUPOS DE PERSONAL:**

**CONTACTADORES:** Los contactadores tienen contactos frecuentes y periódicos con los clientes y están fuertemente implicados en las actividades convencionales de mercadotecnia.

Ocupa una amplia gama de puestos incluyendo ventas y servicio al cliente. Sea que participen o no en la planificación o ejecución de las estrategias de mercadotecnia, necesitan conocer muy bien la estrategia de mercadotecnia de la empresa.

Deben haber recibido suficiente formación, estar preparados y motivados para dar servicio a los clientes en las operaciones de cada día con un alto nivel de respuesta.

Deben ser contratados de acuerdo a su capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes, evaluados y recompensados con esa misma base.

**MODIFICADORES:** Son personas que ocupan puestos como recepcionistas, miembros del departamento de crédito, telefonistas, etc., que a pesar de que no están directamente implicados en las actividades convencionales de mercadotecnia tienen sin embargo contactos frecuentes con los clientes. En consecuencia deben tener una visión muy clara de cual es la estrategia de mercadotecnia de la empresa y del papel que pueden desempeñar al responder eficazmente a las necesidades de los clientes.

Tienen un papel vital que realizar, en especial en las empresas de servicio. Los modificadores deben desarrollar altos niveles de eficacia en las habilidades que sustentan las relaciones con los clientes. La formación y el control de sus actuaciones son especialmente importantes.

**INFLUYENTES:** Estos a pesar de que están implicados en las actividades convencionales de mercadotecnia, tienen contactos poco frecuentes o nulos con los clientes. Sin embargo, constituyen una parte importante de la implantación de la estrategia relacional de mercadotecnia de la organización.

Incluyen cometidos como desarrollo e investigación de mercados. Al reclutar a este tipo de personas se debe observar que tenga el potencial para desarrollar un fuerte sentido de respuesta a las necesidades de los clientes.

Los influyentes, deben ser evaluados y recompensados de acuerdo con estándares basados en actuaciones que muestren una clara orientación al cliente y debe programarse en el desarrollo de sus trabajos un alto nivel de contactos con los clientes.



**AISLADOS:** Están formados por distintas funciones de apoyo que no tienen contacto frecuente con los clientes, y no participan en las actividades convencionales de mercadotecnia. Sin embargo, al ser personal de apoyo, sus actividades afectan de forma determinante el nivel de eficacia de las actividades de la organización.

Entre los empleados que pertenecen a esta categoría se incluyen los del departamento de compras, el de procesamiento de datos, etc. Este personal debería ser consciente y sensible al hecho de que los clientes internos, al igual que los clientes externos, tienen necesidades que deben ser satisfechas.

El personal, forma parte importante de la diferenciación que puede crear valor añadido para los clientes, al concebir al personal como un elemento individual de la mercadotecnia relacional al que se le debe dedicar el necesario nivel de atención que permita maximizar el impacto de sus actividades.

Se les debe motivar y compensar para lograr que realicen la contribución que se espera de ellos, **es el personal el que desarrolla y logra las ventajas competitivas.**

### **1.2.2.- LOS PROCESOS**

También los procesos por la contribución que hacen, deberían ser considerados, como un elemento individual de la mercadotecnia. Toda actividad de trabajo es un proceso, la gestión de los procesos incluye los procedimientos, la programación de las tareas, los mecanismos, las actividades y las rutinas que permiten entregar un producto o servicio a los clientes.

Implican decisiones dentro de la política de la empresa, sobre la participación de los clientes y la discreción de los empleados, la identificación de los procesos de gestión constituyen una actividad separada y supone un requisito previo a toda actividad que tenga como fin mejorar la calidad y la importancia de estos elementos.

Los bancos son un buen ejemplo de esto. Al reestructurar la forma de entrega de sus servicios con la incorporación de los cajeros automáticos les han permitido desviar hacia los cajeros a los clientes de efectivo, los bancos han podido liberar a su personal para que se dedique a gestionar necesidades más complejas a los clientes.

A pesar de que el personal es un elemento importante en el servicio a la clientela, ningún nivel de esfuerzo de ese personal será capaz de comenzar procesos que de forma continua, sean ineficaces e insatisfactorios. Si los procesos que sustentan la entrega de un producto o un servicio no son capaces, por ejemplo de asegurar que se realizará una rápida reparación apenas se notifique la ruptura de un equipo, o de que se mantengan los estándares de calidad acordados, o de que los productos alimenticios vendidos se expongan a la fecha de vencimiento, se tendrán clientes y consumidores insatisfechos.

Cada uno de esos elementos de la mercadotecnia relacional interactúan con los otros, y un factor clave radica en la integración de los distintos componentes del mismo con el fin de que se apoyen entre sí en los esfuerzos que se realicen para lograr el mejor ajuste posible entre el entorno interno de la organización y el entorno integrado por los clientes externos.

### **1.3.- LAS FUERZAS DEL MERCADO Y EL PROCESO DE AJUSTE**

Al elaborar una estrategia de mercadotecnia relacional los responsables deben considerar distintas fuerzas de mercado:

**EL CLIENTE:** Comportamiento de compra en términos de motivaciones de compra, hábitos de compra, entorno, tamaño de los mercados y poder de compra.

**EL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR:** Comportamiento de los minoristas, mayoristas, y otros miembros del canal logístico, en cuanto a sus motivaciones, estructuras, prácticas y actitudes.

**COMPETIDORES:** Su situación y comportamiento, dado que influyen en la estructura del sector y en la naturaleza de la competencia.

**GOBIERNO y OTRAS INSTITUCIONES REGULADORAS:** Que ejercen control sobre los mercados, tanto en lo que se refieren a las actividades de mercadotecnia como a las prácticas competitivas.

Al elaborar un programa de mercadotecnia, el trabajo consiste en combinar los elementos de la mercadotecnia relacional de tal forma que se asegure el mejor ajuste posible entre las capacidades internas de la empresa y el entorno integrado por sus mercados externos. Las fuerzas externas no son estables, estas fuerzas pueden cambiar de forma dramática y con mucha rapidez.

A pesar de que los cambios que se proceden en esas fuerzas pueden tener efectos negativos en los esfuerzos de mercadotecnia que está realizando una empresa, también pueden crear oportunidades competitivas. Las empresas deberían investigar de forma permanente el entorno externo, y debería estar preparados para modificar la estrategia de mercadotecnia que están utilizando con el fin de capitalizar las oportunidades que generen esos cambios.

Los programas o planes de mercadotecnia pueden ser concebidos como un proceso de ajuste, el servicio a la clientela constituye un vínculo clave en esos procesos de mercadotecnia, si se produce cualquier diferencia entre las expectativas representadas por lo que los clientes esperan y los que en realidad reciben; se produce una percepción de deficiencia a la calidad.

La creciente sofisticación de los clientes, tanto en los mercados industriales como en los de consumo, tienen la necesidad de que se le preste una creciente atención al servicio a la clientela.

Este tiene un importante papel que desempeñar en todas las etapas de las relaciones con los clientes, antes, durante y después de la venta.

## **CAPITULO 2.- LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA**

### **2.1.- CALIDAD PERCIBIDA**

En la mercadotecnia relacional, las estrategias competitivas exigen que se conozca lo que el cliente valora (o podría valorar) y a que precio, la empresa debe fijarse como objetivo el logro de un determinado posicionamiento en sus mercados (que podría implicar la reestructuración del mercado), con el fin de atraer y retener a los clientes.

En ese proceso la empresa se posiciona para lograr ventajas sobre sus competidores con el fin de crear factores diferenciales, el propósito de toda estrategia de mercadotecnia relacional debe ser el de modificar la dinámica del mercado para que actúe a favor de una empresa en particular al ofrecer en los mercados seleccionados un valor único que sea sostenible y rentable durante un largo período de tiempo.

La mercadotecnia relacional y la calidad, dada la estrecha relación que existe entre ellos al actuar como estrategia competitiva, procuran crear un nivel de valor en los productos o servicios que venden que induzca a los clientes a regresar a comprar una y otra vez. El concepto de calidad es calidad con el precio correcto, no a la calidad como valor absoluto, calidad en el sentido de valor percibido por el cliente, con la clase de apoyo y características que de verdad logran que el cliente vuelva a comprar una y otra vez.

En otras palabras, en la mercadotecnia relacional, el énfasis estratégico se sitúa más en la retención de los clientes que en captarlos por primera vez.

Un aspecto que se enfatiza es que mientras la mercadotecnia relacional requiere una visión lateral hacia la competencia, también implica una visión hacia adelante, centrada directamente en el cliente y en la consolidación sistemática de las relaciones que se establecen con él; está claro que si no se tienen los costos correctos no se puede establecer el precio correcto.



Sin embargo, si no se trabaja en la mejora de la calidad y en el área de la innovación, es posible que se siga vendiendo en la actualidad, pero disminuirán las posibilidades de vender una y otra vez a las mismas personas o empresas, o a sus amigos y relacionados.

En los mercados fraccionados y sin regulación, las empresas no subsistirán sin calidad, la calidad es el medio de que disponen las empresas para mantener durante largos períodos de tiempo, su posición respecto a las ofertas competitivas, la calidad es el atributo que permite a una oferta ser única y valiosa desde la perspectiva de los clientes. La calidad es al mismo tiempo, el hecho de lograr que la oferta sea diferente.

Lo que una empresa ofrece puede ser analizado atendiendo a los resultados, productos y necesidades de los clientes en términos de insumo; todo lo que hace la empresa, la forma en que se organiza, los materiales que utiliza, los procesos y las personas, son todos insumos que se utilizan para diseñar y entregar los resultados.



### Gestión de la mejora continua.

La calidad de la oferta puede ser entendida como el ajuste o desajuste que se produce en la relación resultados-insumos; esa relación representa, por una parte, la oferta de la empresa y, por otra, las necesidades de los clientes. El propósito de una estrategia de mercadotecnia relacional, consiste en modificar el mercado a favor de la empresa o crearlo, si es necesario, pero no se obtiene ventaja alguna si el valor único de la oferta provoca que la empresa se posicione en un mercado que tiende a entrar en la fase de declive, el cambio es inevitable, el crecimiento no.

## **2.2.- TODO SECTOR ES POTENCIALMENTE UN SECTOR DE SERVICIOS**

El objetivo de la mercadotecnia relacional es el de dirigir y modificar el mercado para quien llegue a lograr ventajas competitivas. Todas las empresas tienen la oportunidad de diseñar y gestionar un conjunto de soluciones, que sea propio y único con el fin de resolver los problemas de los clientes. Para lograrlo es necesario estructurar una mezcla de funciones útiles, servicios, apoyos de distintos tipos, importación, consejos y un servicio constante.

La imagen tradicional del servicio es que es realizado por individuos y sin embargo en algunos casos específicos, esa perspectiva es completamente falsa. ¿El cajero automático de un banco entrega un producto o un servicio? En el sector de las comidas rápidas, la experiencia *McDonald's* ¿es un producto o un servicio?, ¿por qué tiene importancia la diferencia? El verdadero significado de servicio varía en función del tipo, su tangibilidad y las tareas que cumple.

En los procesos de producción, una actividad laboral basada en el tiempo, se estructura con los conjuntos de valores a los que tradicionalmente llamamos productos, los clientes amortizan esos valores en el transcurso del ciclo de vida del producto. **Lo que un cliente obtiene o espera obtener de un producto es su habilidad para prestar un servicio.**

En este sentido, el servicio se produce después de que el producto ha salido del punto de la venta, en consecuencia la diferencia entre el producto y un servicio se resuelve en términos de tiempo; y con mayor precisión en función del transcurso del tiempo. Cuando hablamos de la actividad de mercadotecnia relacional en el entorno de los clientes, nuestra preocupación se centra en la venta continuada, en la que los productos y los servicios se funden en la única entidad.

## 2.3.- DEFICIENCIAS DE LA CALIDAD

El concepto básico de la calidad es muy simple: Consiste en el ajuste que se produce entre lo que los clientes esperan y lo que en realidad experimentan. Es decir: "calidad percibida", todo desajuste entre estos dos factores es una "deficiencia de calidad" o "un vacío de calidad".

Dado que la calidad percibida es siempre un juicio emitido por los clientes, la realidad es lo que los clientes piensan que es real. Sin embargo la comunicación boca a boca sobre el servicio, la experiencia personal, la publicidad y la promoción, son todos, factores que condicionan la posibilidad de que la oferta sea aceptada, dado que influyen en las expectativas de los clientes, **calidad es lo que los clientes dicen que es.**

Definir la calidad de esa forma satisface cualquier prueba sobre la orientación al cliente, pero debemos preguntarnos: ¿Es suficiente sólida como para guiar las decisiones de mercadotecnia?, en ese sentido existen dos problemas operativos. En primer lugar, las expectativas pueden ser interpretadas como lo que los clientes piensan que debería suceder, ¡y no como lo que los clientes esperan que sucederá!

En segundo lugar, el concepto de calidad no constituye una variable individual en sí misma, si no que es una función tanto de las percepciones de los clientes, como de los recursos y actividades de las empresas. La calidad percibida por los clientes es de la misma naturaleza que la percibida por las empresas que la entregan, sólo cambia la perspectiva, toda deficiencia de la calidad es una mezcla de hechos y juicios.

Existen cuatro tipos de deficiencia de calidad, rupturas del vínculo relacional capaces de provocar una caída de la calidad:

**LA DEFICIENCIA TIPO 1:** Se produce cuando los directivos no conocen cuáles son las expectativas de los clientes.

**LA DEFICIENCIA TIPO 2:** Representa la ausencia de un compromiso por parte de los niveles de dirección para corregir sus ofertas con el fin de ejecutar las expectativas de los clientes.

**LA DEFICIENCIA TIPO 3:** Se refiere a la variabilidad que ofrece la prestación del servicio respecto a los que el cliente espera.

**LA DEFICIENCIA TIPO 4:** Se produce cuando las comunicaciones externas sobre la oferta elevan el nivel de las expectativas de los clientes y, en consecuencia disminuyen el nivel de la calidad percibida.

Esas cuatro deficiencias conducen a una quinta deficiencia que es la suma de las anteriores, el vacío, discrepancia o deficiencia que existe entre la calidad esperada y la calidad percibida que se ha recibido.

#### **2.4.- COMPRENDIENDO LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD**

Será necesario realizar investigaciones de mercado específicas, para definir en cada una de las situaciones de mercado, las dimensiones o criterios claves que utilizan los clientes para evaluar la calidad. Existen cinco dimensiones que reflejan las importantes influencias que existen en las expectativas y percepciones de los clientes en el proceso de entrega de un servicio.

**1.-FIABILIDAD:** habilidad para cumplir el servicio prometido de forma consecuente, fiable y precisa. Significa hacer las cosas correctamente durante un largo período de tiempo.

**2.-CAPACIDAD DE RESPUESTA:** servicio rápido y deseo de ayudar a los clientes. Implica los conceptos de rapidez y flexibilidad.

**3.-EMPATIA:** cuidado, individualización de la atención al cliente.

**4.-ELEMENTOS TANGIBLES:** es decir, las evidencias físicas del servicio, que implican tanto aspectos operativos como significados simbólicos.

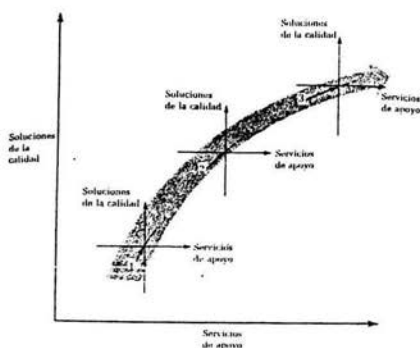
Esta claro que en algunas de estas dimensiones están directamente relacionadas con las actuaciones personales y contactos que establece el personal con los clientes, la empatía y la seguridad encaja en esta categoría. También parece que la capacidad de respuesta y la fiabilidad son el resultado directo de las actuaciones del personal y sin duda en los sectores donde existe un alto nivel de contacto con la clientela, los clientes tienden a relacionar el resultado obtenido con las actuaciones percibidas por el personal de la empresa.



La importancia de las habilidades necesarias para lograr contactos de alta calidad; depende de que el personal de una empresa solo puede actuar hasta donde se lo permita el apoyo que recibe del sistema global operativo de la organización.

Lo que muchas veces no se percibe con precisión, es que la fiabilidad y la capacidad de respuesta de un servicio se fundamenta en la fiabilidad y capacidad de respuesta de los sistemas y procesos de la empresa en la forma en que ha sido diseñado el entorno de trabajo y de su capacidad para facilitar la realización de las tareas.

Si construimos un hipotético mapa de calidad del universo perceptual de los clientes, podemos determinar por que las cosas pueden ir bien o mal para un proveedor.



**Reposicionamiento de la calidad en el universo perceptual de los clientes.**

En este gráfico cuando los ejes se interceptan como en el punto 1, indica que se puede suponer que las experiencias que los clientes tienen con los productos o servicios de la empresa son las que esperaban tener. En este punto no existen deficiencias de calidad, la oferta responde a las expectativas de los clientes, si las expectativas que tienen los clientes con la oferta de la empresa ha superado durante un período de tiempo, en valor y unicidad, las expectativas de los clientes, todo el mapa se mueve en la dirección que indica la flecha, es decir, los puntos 2 y 3.

Cualquier otro posicionamiento, que se sitúe en una localización diferente de los puntos de intersección, constituirá una deficiencia de la calidad y una pérdida de oportunidades y recursos. El valor de una oferta indica su capacidad para satisfacer las expectativas de los clientes, incluso si ese valor, en términos competitivos, no es único.

En el mapa de calidad, en el eje vertical se colocan todas las características de la calidad que sirven como instrumento para lograr soluciones de calidad. Una solución que sea percibida por los clientes como que tiene un valor único, sitúa la oferta de la empresa por encima de las expectativas, contribuyendo a que se produzca un cambio en el universo perceptual de los clientes.

En el eje horizontal se colocan todas las características de la calidad que facilitan o dan apoyo a las soluciones. Se denominan servicios de apoyo, todo apoyo que sea percibido por los clientes como que tiene un valor único, sitúa y contribuye a que se produzca un cambio en el universo perceptual de los clientes, los servicios de apoyo están constituidos por la información postventa, esos elementos reducen el nivel de riesgo y amplía la relación que sirve de apoyo a la oferta total.

La mercadotecnia siempre se ha preocupado por suministrar a los clientes lo que necesitan; los enfoques tradicionales se han centrado, por una parte en el uso de la tecnología para lograr niveles de prestación, superiores a la de los competidores, y por otra en las economías de escala para mantener bajos costos.

Sin embargo, la actualización constante de la tecnología implica que se utilicen las mismas tecnologías a la que tiene acceso los competidores, y el incremento constante de la capacidad instalada puede conducir a una situación de subutilización de dicha capacidad, lo que implica costos más altos y no más bajos

La forma de evitar la trampa del producto genérico es la adopción de una estrategia competitiva basada en niveles más altos de calidad, lo que implicaría comercializar productos y servicios que ofrezcan soluciones de calidad y servicios de apoyo que constituyan valores únicos para los clientes.

La dimensión servicios de apoyo es crucial para la mercadotecnia relacional, dado que es el área que permite diseñar y gestionar la relación permanente que vincula a los clientes con la empresa, esta dimensión incluye todas las transacciones interactivas que se producen antes, durante y después de la venta, y que conectan a la empresa y a los clientes en un tiempo y en un lugar específico.

No sólo incluyen aspectos como consejos, información y calidad operativa en la entrega, sino también cuidado, interés y atención. Estas palabras nos recuerdan que los servicios de apoyo pueden representarse por medio de diseño, la decoración y ambientación del área a la que tienen acceso los clientes. La ropa utilizada por el personal, los diseños gráficos utilizados por la empresa, los logotipos, incluso por la forma y el estilo del papel y los sobres e impresos que se utilizan en la organización.

La mercadotecnia relacional trata siempre de modificar las demandas existentes en el mercado para que actúen a favor de una empresa en particular, ofreciendo un valor único que sea sostenible durante un largo período de tiempo.

La dimensión de las soluciones de calidad constituyen la base donde se fundamenta la mercadotecnia relacional y la dimensión de los servicios de apoyo que amplía sus resultados, a corto plazo; el éxito se puede lograr desarrollando altos niveles de calidad en una y en otra de las dimensiones, pero ambas deben interrelacionarse estratégicamente para lograr una ventaja competitiva a largo plazo.

El problema con la calidad en las dimensiones de las soluciones de calidad y los servicios de apoyo, es que no están relacionados con estructuras departamentales claramente diferenciadas, que podrían facilitar la asignación precisa de las responsabilidades por el logro de la calidad.

## **2.5.- LA GESTION DE LA CALIDAD**

La mejor filosofía de gestión de la calidad es la calidad total, por que se ocupa de todos los procesos operativos y de la forma en que pueden mejorarse para satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Algunas definiciones de calidad la conciben como un conjunto de objetivos de valor que permite que el trabajo pueda ser programado con todo cuidado, aunque esté sujeto a cambios continuos, sin perder de vista los requerimientos de los clientes.

Se presentan a continuación algunas de las más conocidas definiciones de la calidad, se han agrupado en cuatro categorías para mostrar en qué aspecto pone énfasis cada una de ellas.

### **I.-CONFORMIDAD CON LAS ESPECIFICACIONES:**

Dentro de la tradicional orientación al producto se consideraba que la calidad consistía en la conformidad con las especificaciones.

Este enfoque pudo ser el adecuado en mercados muy estables; pero la necesidad de que la aceptación de las ofertas de la empresa se produzca de manera continua, implica que se modifiquen también de forma continua las especificaciones. Dado que los mercados están en permanente cambio lo que ayer era único y valioso se puede convertir en la actualidad, en una deficiencia de la calidad. La simple conformidad con las especificaciones significa que siempre se estará a un paso por detrás de los demás.

## **2.- HACERLO BIEN:**

Una mejor definición es la que se refiere al concepto de adecuación al uso. Este enfoque reconoce que la calidad depende de soluciones eficientes y mejoras constantes.

## **3.- HACER LAS COSAS CORRECTAMENTE:**

Ofrecer un apoyo eficaz a los clientes exige un cierto nivel de conocimiento de lo que el cliente pretende hacer con la oferta. En este sentido, los conceptos básicos son flexibilidad y capacidad de respuesta. Podría significar conformidad con los requerimientos o satisfacer los requerimientos, dado que los clientes o consumidores son los que establecen esos requerimientos.

Una de las características más relevantes de la gestión de la calidad total es la forma en que para mejorar la calidad y la productividad, logra implicar a directivos provenientes de muchas partes de la organización para que trabajen juntos, eliminando así las tradicionales fronteras jerárquicas internas.

Este enfoque conduce a una conclusión, la calidad se convierte en un concepto integrador de la orientación a la producción y la orientación a la mercadotecnia.

Los efectos en el tiempo deberían materializarse en la mejora de la productividad (debido a la eliminación de los desperdicios), y en el incremento de las ventas (debido a la consolidación de la lealtad de los clientes). Una armonía de propósitos en la que vale la pena trabajar.

Por medio de la gestión de la calidad podemos encontrar una estructura para la planificación, mejora y control de las distintas actividades internas que van a permitir mantener a los clientes contentos, conocer lo que el cliente espera es fundamental para la planificación de la calidad.



## **2.6.- LA CADENA DEL VALOR DEL CLIENTE**

Podemos definir el concepto de la cadena del valor del cliente, como una serie o vínculos de acciones que un cliente realiza dentro de un contexto específico, con el propósito de producir valor para sí mismo. Desde este punto de vista, la oferta de las empresas son insumos que intervienen en la cadena del valor del cliente.

Los patrones del comportamiento con el que los clientes controlan o modifican la forma en que en la realidad utilizan los productos de las empresas, están representados por los vínculos o puntos de unión de la cadena. Determinar el tipo de valor que un cliente obtiene de la oferta de una empresa representa el primer paso para la comprensión de cómo y por qué ésta se ajusta a su cadena, el propósito es el de determinar lo que el cliente pretende hacer con la oferta de la empresa, en un lugar y tiempo determinados, antes de saltar a conclusiones más precisas sobre lo que es valioso para él y por qué lo es.

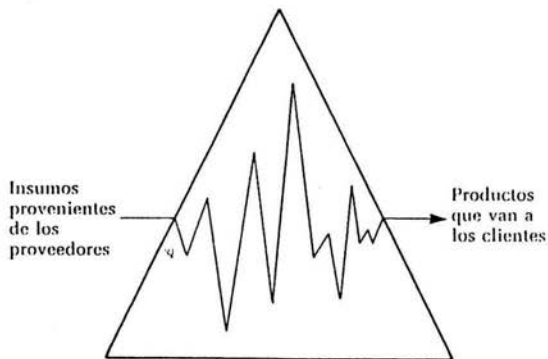
El valor que una empresa crea para sus clientes existirá en función de la alineación que pueda lograr entre la cadena del valor de la empresa y la cadena del valor de los clientes.

Si las actividades de la organización no añaden valor para el cliente, constituirán costos sin valor, la gestión de la calidad se ocupa de lograr el ajuste de la forma tradicional en la que las empresas gestionan sus propias funciones con el fin de incrementar el valor para los clientes y al mismo tiempo reducir las pérdidas.

## **2.7.- EL FLUJO CRUZADO DEL TRABAJO**

En la medida, que los resultados que entregan los departamentos, se desajustan respecto a las necesidades de los otros departamentos, se producen más deficiencias de la calidad; la causa de muchas de las deficiencias de la calidad se localizan entre los departamentos y no en los mismos.

Si se producen fallas en la gestión de los flujos de trabajo especialmente en los llamados cruzados o inter departamentales es decir, los que se producen horizontalmente en la estructura de la organización, se multiplicarán los costos y la deficiencia de la calidad en toda la cadena del valor de la empresa.



Cuando los flujos cruzados o interdepartamentales no se gestionan adecuadamente, se producen retrasos y un mayor número de decisiones adoptadas al estilo «apaga fuegos»

### **El desajuste de la calidad en las funciones cruzadas.**

Una de las tareas claves de la gestión de la calidad, consiste en identificar y analizar los flujos de trabajo cruzados que sean más importantes o cruciales y en eliminar los obstáculos que existan, lo que conducirá a una reducción de los costos necesarios para lograr la calidad.

La voz de los clientes, se puede perder fácilmente, lo que provoca que la oferta final no llegue a cumplir las características necesarias, que permitan que responda a una orientación a la calidad fundamentada en el concepto de satisfacer las necesidades de los clientes.

Otra forma de análisis de los flujos de trabajo cruzados comienza localizando dentro de una actividad específica, una área en la que todos estén de acuerdo en que existen problemas; toda actividad operativa es parte de un proceso y todo proceso es un vínculo o eslabón en la cadena de valor, lo más importante es determinar, si las actividades añaden o no valor para la empresa y para los clientes o si sólo añaden costos.

### **2.7.1.- SOCIEDAD CON LOS PROVEEDORES**

La aplicación de la mercadotecnia relacional consiste en construir y consolidar puentes con los proveedores externos, las relaciones comprador-proveedor, que se basa en un compromiso común con la calidad se están haciendo cada vez más usuales.

El primer paso consiste en concertar una reunión con el proveedor, para intercambiar información sobre sus preocupaciones respecto a la calidad y a la fiabilidad.

Relacionarse con los proveedores considerándolos como socios, eleva las posibilidades de afrontar (basándose en la colaboración) problemas de la calidad que son crónicos, como la fiabilidad y la puntualidad, o de trabajar juntos para eliminar fallas.

Un enfoque de sociedad con los proveedores lleva consigo cambios fundamentales en las actitudes de todos los departamentos de la organización. La idea es de compartir objetivos comunes, pero también algunos riesgos, con el fin de participar en las recompensas que se obtengan, este cambio en las actitudes puede ser gradual. Se pueden consolidar verdaderos avances debido a los niveles de eficiencia que se logran con la nueva forma de hacer negocios.

El enfoque de sociedad con los proveedores constituye un compromiso a largo plazo, en el que la mercadotecnia tiene un papel importante que cumplir, en especial suministrando previsiones de la demanda y de las ventas que sean fiables.

## **2.8.- MEJORAS CONTINUAS**

El desafío por la subsistencia en los volátiles mercados exige que en los niveles de dirección adopten una orientación de la gestión que admita que captar y mantener a los clientes requiere un proceso continuo de mejoras e innovaciones. La elección que deben hacer las empresas es orientar a sus colaboradores para que trabajen más arduamente en las tareas que les han asignado, o por el contrario invitarlos a que participen en la generación de nuevas formas para la mejora y la funcionalidad del sistema.

Todo trabajo es un proceso, los grupos de procesos se conectan con la cadena del valor, no importa lo que hagamos en nuestros puestos de trabajo, siempre estaremos implicados en esos procesos. La calidad como estrategia competitiva, constituye un desafío a nuestra tradicional comprensión de la relación que existe entre los niveles operativos del personal y los resultados que logra la organización como un todo.

La capacidad de generación de resultados de una organización, es la suma de la funcionalidad de los procesos en los que el personal actúa como un agente.

El personal de primera línea debe actuar correctamente y debe ser formado en las habilidades del servicio a la clientela, los esfuerzos para mejorar el nivel de servicio ofrecido por el personal de primera línea que se realicen con el fin de mejorar sus habilidades en el área de servicio a la clientela, sólo añadirá costos y no valor, a menos que no se establezca como objetivo, después del necesario diagnóstico, el perfeccionamiento además del diseño de las actividades operativas del entorno en el que presta el servicio de los procesos que se utilizan en su entrega.

Todo el proceso se llena de una actitud que permita generar y compartir los conocimientos dentro de la organización y que facilite que todos los niveles de la empresa de arriba abajo, a lo largo y a lo ancho participen en las mejoras.

### **2.8.I.- PRISIONEROS DE LOS PROCESOS**

Al ser prisioneros de los procesos, actuamos dentro de las barreras que nos impone la organización. La situación actual exige la ruptura de los sistemas rutinizados y el establecimiento de los mecanismos que permitan reorganizar como una área casi aislada del diagnóstico, la generación de los conocimientos que se necesitan para mejorar la calidad.

Existe un paso en las técnicas de gestión para establecer y apoyar una estructura de revisión de la calidad que sea permanente y, al mismo tiempo capaz de evolucionar, este enfoque permite a todos los niveles del personal participar en la mejora de la calidad, generando de forma continua ideas para su perfeccionamiento.

El personal hará mejor su trabajo si sabe con precisión lo que es el trabajo que debe realizar, las personas trabajan dentro de los sistemas por que las importantes fuerzas que produce el encasillamiento también les dan el apoyo que les hace sentirse seguras.



De esa forma, lo que en principio parecía ser algo simple (motivar al personal para que haga un trabajo de calidad), se convierte en un continuo proceso de búsqueda de los aspectos cruciales de la calidad, lo que implica la necesidad de recurrir a diagnósticos que permitan aplicar las técnicas para la solución de los problemas, con el fin de en un esfuerzo continuo, generar mejoras de la calidad, implantar sistemas de ajuste, revisar los programas de formación y premiar a los participantes.

La calidad como estrategia competitiva tiene como objetivo captar y retener a los clientes, pero, en primer lugar es necesario descubrir y controlar los aspectos cruciales de la calidad y servicio.

## **CAPITULO 3.- CONTROL DEL NIVEL DE CALIDAD DEL SERVICIO**

### **3.1.- CUANTIFICANDO LA CALIDAD DEL SERVICIO**

En toda organización la medición de los niveles de calidad de la prestación del servicio y de las respuestas de los clientes a esos niveles de prestación, debe convertirse en uno de los elementos fundamentales de la eficaz gestión del servicio a la clientela, los programas de mejoras de la calidad del servicio que no establezca con claridad objetivos precisos y cuantificados, corren un riesgo muy alto de fracaso.

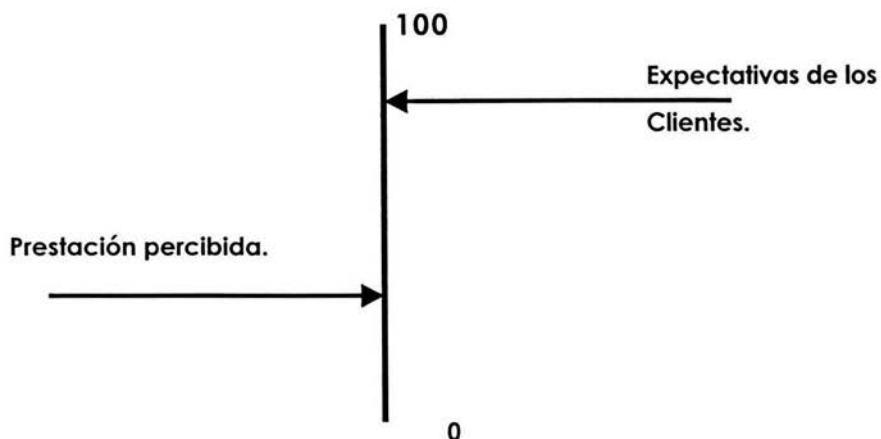
La guía fundamental de todo esfuerzo serio en el área de la gestión del servicio a la clientela, debe ser: si no se puede medir, no se puede gestionar, la calidad del servicio se define como la habilidad de una organización para satisfacer o superar las expectativas de los clientes. En este contexto se podría definir las expectativas de los clientes como los deseos y necesidades de los consumidores o usuarios; es decir, lo que ellos piensan que debería suministrarles la oferta y no lo que podría suministrarles.

En el contexto de una empresa que opera en un mercado industrial o en el área de las ventas corporativas, el concepto de expectativas podría modificarse para incluir la idea de expectativas negociadas, la calidad de un servicio se mide en función de hasta donde los clientes perciben que la prestación satisface o supera el nivel de servicio pactado.

Para completar la definición de la calidad del servicio se debe poner el énfasis, en el hecho de que la medición de la prestación percibida, es la percepción de los clientes, y no la realidad de la prestación.

Se puede afirmar que en lo que respecta a la calidad del servicio, las percepciones de los clientes son la realidad.

Desde la perspectiva de la mercadotecnia relacional el desafío de la calidad del servicio puede ser descrito de una forma muy simple: **Lograr el equilibrio entre las prestaciones percibidas y las expectativas de los clientes.**



**Desajuste entre prestación y expectativas.**

Esta figura muestra la representación de una situación en la que las expectativas y la prestación percibida no coinciden ya que existen dos posibles respuestas a esa situación, la primera es explotar por qué se percibe, que el nivel de la prestación es bajo; la razón podría ser que el nivel de la prestación ha sido generalmente bajo o podría ser por que la percepción ha sido influida por experiencias negativas en uno de los aspectos de la prestación, por ejemplo, la dificultad para obtener una respuesta satisfactoria a una pregunta planteada por teléfono, aunque eventualmente, el producto haya sido entregado a tiempo, la segunda respuesta es la de verificar si las expectativas de los clientes han sido gestionadas adecuadamente.

En la necesidad que tiene toda organización de gestionar de forma consciente las expectativas, el servicio debería ser negociado o acordado por anticipado con los clientes de tal forma que no existan malos entendidos respecto a lo que la empresa pretende ofrecer como parte del servicio.

Existen deficiencias o vacíos que se pueden producir en una organización.

- ✓ **DEFICIENCIA 1.-** Discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones que tienen los directivos sobre las expectativas de los clientes.
- ✓ **DEFICIENCIA 2.-** Discrepancias entre las percepciones que tiene los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad del servicio.
- ✓ **DEFICIENCIA 3.-** Discrepancias entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio que en realidad se entrega.
- ✓ **DEFICIENCIA 4.-** Discrepancias entre la entrega del servicio y lo que se ha comunicado a los clientes sobre el servicio.

### **3.2.- EVALUACION COMPETITIVA COMPARADA**

La percepción de la prestación del servicio debería establecerse en términos relativos en función de una evaluación comparada, esta evaluación podría tener como referencia el nivel de prestación de los competidores o incluso, empresas que no sean competidoras.

La evaluación comparada debería suministrar una medición relativa, construida con la mejor práctica que exista en el mercado en el que se compite, todo este proceso implica la medición continua de los productos, servicios y prácticas de la empresa contrastados con los estándares del mejor de los competidores y con el de las empresas consideradas como los líderes del sector, lo que conduce a una mejora continua de los productos y los procesos.

El objetivo de consolidar ventajas competitivas implica la idea de lograr niveles superiores en la prestación, y no sólo la de limitarse a igualar los esfuerzos de los competidores.

Este enfoque, junto con las dificultades que se presentan para obtener la información que se necesita sobre los competidores, sus sistemas y procesos internos, implica que se deba adoptar una perspectiva más amplia para la realización de las evaluaciones comparadas.

Dicha evaluación ha pasado de centrarse únicamente en los competidores a incluir una gama más amplia, aunque selectiva de productos de las empresas líderes, sin tomar en consideración el sector empresarial en el que operan.

Se han identificado una serie de beneficios que una empresa puede alcanzar esta evaluación:

- ✓ Permite que las mejores prácticas de cualquier sector se incorporen creativamente en los procesos utilizados.
- ✓ Puede estimular y motivar a los profesionales cuya creatividad se necesita para desarrollar e implantar los hallazgos.

- ✓ Esta evaluación permite eliminar el rechazo natural que existe ante los cambios que se plantean en las áreas operativas. Se ha encontrado que las personas son más receptivas a las nuevas ideas y a su adopción creativa cuando no se han originado necesariamente en su propio sector.
- ✓ Ésta puede representar una ruptura tecnológica que es posible que no se hubiese detectado antes y que en consecuencia no hubiese aplicado en el sector que se ha operado durante mucho tiempo sino hubiese sido por la evaluación comparada; tal es el caso del código de barras que se adoptaron y probaron inicialmente en el sector de los establecimientos minoristas de la alimentación.



### **3.3.- EVALUACION COMPARADA DE LA CALIDAD** **DEL SERVICIO**

El propósito de medir las prestaciones de la empresa contrastándolas con la de los competidores, es el de tratar de detectar oportunidades para lograr ventajas competitivas por medio del liderazgo en el servicio, el propósito de la evaluación comparada con empresas no competidoras es el de identificar observando las actividades de la empresa que este fuera del ámbito inmediato del sector o mercado en el que se opera.

Se recomienda para la realización de una evaluación comparada de los servicios los siguientes cinco pasos o fase:

- ✓ **Paso 1.-** Definir el sector competitivo, es decir, ¿Con quiénes nos comparan los clientes y con quiénes deseamos que nos comparen?
  
- ✓ **Paso 2.-** Determinar cuales son desde el punto de vista de los clientes, los componentes claves del servicio al cliente.

- ✓ **Paso 3.-** Establecer cuál es para los clientes la importancia relativa de esos componentes.
  
- ✓ **Paso 4.-** Determinar cuál es en comparación con la competencia, la posición relativa de la empresa en los componentes claves del servicio.
  
- ✓ **Paso 5.-** Analizar la información disponible para determinar si la prestación del servicio satisface las necesidades de servicio de los clientes.

### **3.3.1.- INVESTIGACION DE LOS CONSUMIDORES**

El punto clave que debemos recordar al medir y controlar las prestaciones del servicio a la clientela, es que el metro o patrón de medida que se utilice debe ser importante para los clientes, éste debe obtenerse por medio de sondeos entre los propios clientes.

Un error muy común consiste en diseñar los estudios sobre el servicio a la clientela utilizando estándares elaborados internamente. Determinado por los niveles de dirección; lo que provoca que con mucha posibilidad se obtengan resultados equivocados.

## DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

- ✓ **La fiabilidad** implica la consistencia en la credibilidad de la prestación, significa que la empresa entrega el servicio correcto desde el principio; también significa que la empresa cumple las promesas que hace.

Específicamente implica:

- Precisión en las facturas.
  - Mantener registros exactos.
  - Entregar el servicio en tiempo y forma.
- 
- ✓ **La capacidad de respuesta** se refiere a la disposición y voluntad de los empleados para suministrar el servicio. Implica la puntualidad en el servicio:
    - Enviar de inmediato por correo los comprobantes de una transacción.

- Contestar rápidamente a las llamadas de los clientes.
- Ofrecer un servicio rápido.

✓ **La profesionalidad** se refiere a poseer las habilidades y conocimientos necesarios para prestar el servicio. Implica:

- Conocimientos y habilidades para el contacto persona.
- Conocimientos y habilidades del personal operativo de apoyo.
- Consolidar las capacidades de la organización.

✓ **La accesibilidad** implica la facilidad para ponerse en contacto con la empresa. Implica:

- Que es posible obtener servicio con facilidad por teléfono.
- Que el tiempo de espera para recibir el servicio no sea demasiado largo.
- Horarios laborales convenientes.
- Conveniente localización de las instalaciones.

- ✓ **La cortesía** implica atención, respeto, consideración y amistad en los contactos personales.
  - Consideración hacia las propiedades de los clientes.
  - Limpieza y apariencia del personal que establece contacto con el público.
  
- ✓ **La comunicación** significa mantener a los clientes informados con un lenguaje que puedan comprender y mostrarse dispuestos a escucharlos. Significa que es posible que la empresa tenga que ajustar su lenguaje para adaptarse a los diferentes tipos de clientes.
  - Explicar en qué consiste el servicio.
  - Explicar con claridad lo que costará el servicio.
  - Explicar las opciones que tiene el cliente entre posibles combinaciones de servicios y costos.
  - Transmitir seguridad al cliente respecto a la solución de sus problemas.

- ✓ **La credibilidad** implica confianza, fe, honradez, tener siempre en el corazón los mejores intereses de los clientes. Las cosas que contribuyen a la credibilidad son:
  - El nombre de la empresa.
  - La reputación de la empresa.
  - Los rasgos de personalidad de las personas que establecen contacto directo con el público.
  - El nivel de venta a presión que se utiliza en las relaciones con los clientes.
  
- ✓ **La seguridad** es mantener a los clientes al margen de daños, riesgos y dudas. Implica:
  - Seguridad física.
  - Seguridad financiera.
  - Confidencialidad.
  
- ✓ **La comprensión y el conocimiento de los clientes** implica realizar todos los esfuerzos posibles para comprender las necesidades de esto:
  - Conocer los requerimientos específicos de los clientes.
  - Ofrecer atención personalizada.
  - Reconocer a los clientes regulares de las empresas.

✓ **Los elementos tangibles** incluyen las evidencias físicas del servicio:

- Instalaciones físicas.
- Apariencia del personal.
- Equipos e instrumentos utilizados para prestar el servicio.
- Representaciones físicas del servicio.
- Otras instalaciones propias del servicio a la clientela.

De forma creciente, las organizaciones comienzan a darse cuenta de que existe una relación directa entre las actividades que adoptan sus empleados respecto al servicio a la clientela, y el nivel real del servicio que ofrece en la práctica de la organización.

Cuando existe un clima positivo hacia el servicio a la clientela dentro de la organización, existen mayores posibilidades de que se logren más altos niveles de calidad en el servicio. Incluso, cuando existe un sentimiento negativo hacia los clientes dentro de la organización es seguro que éste sufrirá las consecuencias.

### **3.4.- LA TRANSICION AL LIDERAZGO EN LA CALIDAD**

La mejora de la calidad va unida mano a mano a la orientación al cliente de la organización, **la calidad es lo que hace que la oferta de la empresa sea única y que logre que los clientes vuelvan a comprar una y otra vez.**

La calidad real es la percibida y depende del juicio de los clientes, la mayoría de las empresas no disponen de medios adecuados para medirla y no se ha comprendido en muchas de ellas que **la calidad puede constituir la clave de la ventaja competitiva a largo plazo.**

La mayoría de las empresas tienen declaraciones de misión que ponen énfasis en la orientación al cliente o en la orientación al servicio al definirla como su directriz fundamental, desafortunadamente en la realidad de la vida empresarial esos objetivos no se cumplen.

Las empresas creen que están orientadas al cliente, sin embargo, muy pocas conocen en realidad, a sus clientes, muchas empresas que realizan investigaciones de mercadotecnia no se centran en los aspectos relacionados con los servicios de apoyo.



Una razón por la que a las empresas se les hace tan difícil anticiparse a las actividades de los competidores es que tienden a observar las evidencias de la competencia, una vez que se han producido, para responder ante ellas. Competir contra los oponentes actuando por reacción, y no es una forma para llegar a ser una organización rápida y flexible.

Competir por los clientes exige la adopción de una visión estratégica, un compromiso con la calidad y con la innovación. La calidad como conjunto de valores y como estado mental, sirve a los intereses de los accionistas, del personal y de los clientes, al aplicar planteamientos lógicos que son aceptables para todos estos factores constituyentes de la empresa.

Cuando el personal participa en ellos, los procesos de mejora de la calidad, conducen (a largo plazo) a una reducción de los costos y reduce las pérdidas (al eliminar las actividades que no añaden valor) y se reducen los costos relacionados con el tiempo invertido en las actividades.

Los beneficiarios son los clientes, el personal y los accionistas, ya que sus expectativas no entran en conflicto entre sí.

### **3.4.1.- COMPROMISO**

Con frecuencia los planes que se implantan para mejorar la calidad no cumplen con las expectativas con las que se fijaron, muchas veces no se comprende que se necesita algo más que el hecho de establecer las estructuras que permitan planificar, organizar y controlar dicho proceso.

Esto constituye una enorme responsabilidad para la empresa, con frecuencia se piensa que en los programas para la mejora de la calidad el personal debe hacer todos los cambios; los primeros que deben cambiar son los miembros de alta dirección, el personal permanecerá a la expectativa, observando qué tipo de señales le llegan desde la alta dirección.

Es necesario una mayor participación de los insumos generados por los empleados en la generación de las ideas que han de permitir afrontar la solución de los problemas, mejorando los procesos operativos, desde los proveedores internos hasta las áreas de venta y servicios, con el fin de eliminar los cuellos de botella y las ineficiencias.

La mejora de la calidad de la oferta exige una orientación al mercado y la implicación del personal en la razón y en la forma en que se genera y utiliza la información, esto requiere un cambio en las responsabilidades con el fin de que la calidad comience a ser la preocupación de todos los miembros del personal y con el tiempo la responsabilidad autogestionada de todos.

El concepto central de esta etapa de transición radica en la participación voluntaria de los empleados en los grupos creados para solucionar los problemas, este enfoque percibe a las personas y a los procesos como los conductores de la calidad del servicio, cuyo objetivo es la mejora continua a largo plazo.

Los cambios incrementales generan nuevos conocimientos, que a su vez conducen a nuevos cambios graduales en los procesos, es necesario mantener la mente abierta a la nueva información que se vaya produciendo y que se hagan esfuerzos para detectar y utilizar las fuentes de información que existan en todos los niveles de la organización.

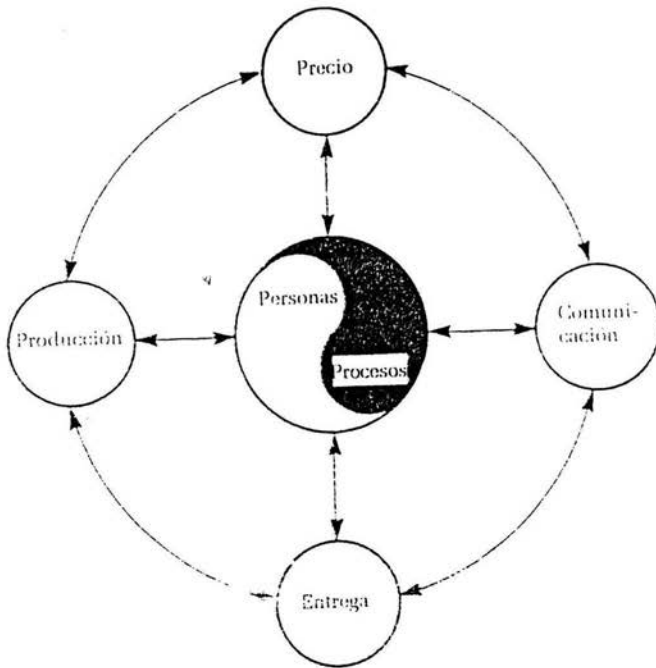
Hay que mantener en nuestra mente que un objetivo de calidad constituye un derivado del reinado de los clientes, y que las expectativas de los clientes cambian continuamente.

Lo que esas expectativas significan deberá ser descubierto en cada momento y en cada mercado, no puede existir una sola vía para llegar al liderazgo en la calidad.

### **3.4.2.- PERSONAS Y PROCESOS**

En la mercadotecnia relacional existe una relación recíproca entre las personas que se implican en los procesos operativos y los procesos que implican a las personas, cada uno de ellos constituye la clave para aprender sobre el otro, cada uno de ellos constituye la clave para lograr la eficiencia del otro.

Es necesario que ésta se centre en actividades que tengan como meta estimular el apoyo y la participación de las personas, con el fin de que trabajen en los esfuerzos que se realicen para mejorar el diseño y la organización de los procesos, en estas condiciones, la relación personas-procesos que se produce dentro de la organización se convierte en la fuerza conductora que dirige al liderazgo en la calidad.



La relación personas-procesos constituye la fuerza conductora hacia la calidad en las actividades de la organización.

### Las fuerzas conductoras de la calidad del servicio

Llamamos esta relación la fuerza conductora hacia la calidad del servicio, debido a que trasmite energía a todas las estructuras operativas relacionadas con la planificación, la mejora y el control de las soluciones de calidad y los servicios de apoyo. Además estas actividades adoptan formas funcionales y operativas que se han denominado como producción, precios, comunicación y entrega, cuando esas cuatro funciones están debidamente alineadas, confiere un nivel de calidad total a la oferta total de la empresa.

Cuando se les gestiona por separado, mantienen diferentes expectativas respecto a la totalidad de las actividades de la organización, la mercadotecnia relacional reconoce que desde el punto de vista de los clientes, la calidad es algo más que la suma de las partes.

No es fácil desafiar y transformar el sistema de creencias y valores que existen en una empresa, ya que forman parte de una red de creencias internas que dan apoyo y consistencia a la propia organización, es muy posible que la ruptura hacia la excelencia que se produzca en un departamento o departamentos se vea limitada por las restricciones impuestas por la cultura dominante, pero al mismo tiempo enviará señales muy poderosas hacia toda la organización sobre las nuevas formas y medios que pueden implantarse para lograr mejores resultados.

La mercadotecnia relacional pone el énfasis en la implicación del departamento de mercadotecnia en los aspectos relacionados con los mercados internos de clientes y proveedores, debido a que la mejora de la calidad constituye una actividad interna que se basa en la colaboración.

### **3. 4. 3.- PUNTOS DE RESISTENCIA AL PROCESO DE CAMBIO**

El liderazgo en la calidad implica un cambio radical de la forma en que las personas trabajan entre sí y de las responsabilidades que asumen ante el trabajo.

Si se han iniciado acciones para la mejora de los procesos pero los viejos hábitos se mantienen vigentes, se sofocará el proceso de innovación de la organización, si al personal se le estimula para que mantenga comunicaciones libres y abiertas pero algunos aspectos cruciales se mantienen en el área de los asuntos que no se pueden discutir se sofocará el proceso de aprendizaje de la organización. Cada proceso de transformación necesita otro, ya que cada uno de ellos genera las evidencias de los otros.

Cuando las actividades que se realizan para estructurar las tareas se mueven con más rapidez que las actividades que se realizan para generar o consolidar las relaciones, se produce el desfase, el proceso de cambio se detiene o retrocede.

La idea es atraer al personal hacia los objetivos y no empujarlo, cuando el proceso se mueve hacia la posición de empuje por error o por coacción, es de esperar que se produzcan resistencias. Siempre existirán puntos de resistencia a los procesos de cambio, porque de forma inevitable se produce una confusión entre propósitos y medio.

No todo el personal avanza por el camino hacia la calidad con el mismo ritmo. Las mejoras de calidad se deben rutinizar e institucionalizar, las mejoras continuas hacia la calidad constituyen un viaje sin final; el proceso de cambio no tiene un punto final específico.



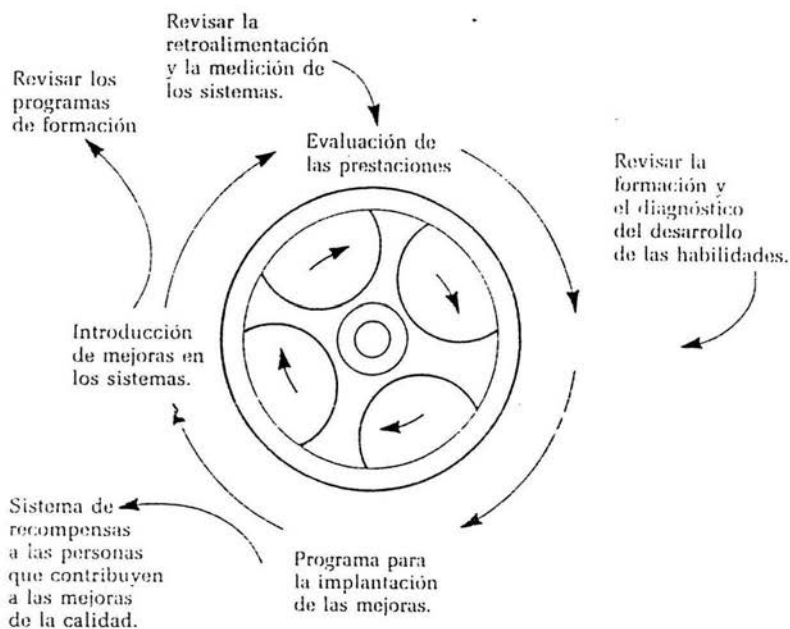
### **3.4.4. - LA RED DE LA CALIDAD COMO IMPLANTACION** **ESTRUCTURAL**

La clave para el cambio de la gestión, radica en crear una red que actúe como un apoyo estructural o red de protección que permita a los niveles de dirección, pasar de un terreno que conocen debido a la experiencia a uno que desconocen. El trabajo de los líderes es llevar a las personas de un estado temporal a otro.

Usualmente los seguidores reconocen a los líderes antes de que estos últimos lo interioricen, el objetivo actual de la formación no es el de formar líderes, sino el de crear un entorno en el que las personas puedan crecer hasta convertirse muy rápidamente en líderes, y en el que pueda desarrollar el más alto nivel posible de conocimiento de las propias interioridades de ese entorno.

Esta red de la calidad se le denomina círculos de calidad (si los miembros son voluntarios), equipos para la mejora de la calidad (en los que los miembros pueden ser voluntarios o invitados a participar), grupos de revisión y diagnóstico, grupos de liderazgo en la calidad.

Se recomienda, que los pequeños grupos trabajen por la mejora de la calidad, y que el papel de líder cambie entre los miembros, en función de los talentos de los diferentes miembros y del trabajo de mantenimiento que el grupo necesite de tiempo en tiempo, la tarea de las redes de la calidad es la de impulsar la rueda de la mejora de la calidad; para que gire una y otra vez, penetrando en nuevos terrenos con cada giro.



**Impulsando la rueda de las mejoras continuas.**

Las fases de revisión y diagnóstico, describen los procesos necesarios para verificar, a partir de las evidencias disponibles las capacidades reales de los procesos operativos, con el fin de relacionar las posibles causas con las deficiencias o con las oportunidades para mejorar, en las que luego se centrará el trabajo.

Al utilizar los grupos de trabajo estructurados de acuerdo con las funciones Inter-departamentales, o no jerárquicas, como parte de la fase de revisión y diagnóstico, es posible llegar a mejores soluciones e implantarlas con mayor rapidez, lo que a su vez mejorará el apoyo recibido de los clientes.

La respuesta tradicional a las resistencias, es lograr la comunicación correcta, es lograr que el mensaje llegue con toda claridad a todos los niveles de la organización, vender el concepto a toda la empresa y no dejar duda alguna respecto a lo que se pretende alcanzar. Siempre queda un problema pendiente que consiste en que las personas tienen sus propias formas de percepción, sus propias formas de comprender y valorar los mensajes.

Todos tenemos una serie de preferencias en lo que respecta a las formas de escuchar, aprender y solucionar los problemas que han sido fijados en nosotros por el lenguaje, la familia, las experiencias vitales y la cultura, no es la realidad lo que cuenta si no la percepción que tengamos de ella.

Cada empresa deberá en su propia situación, lugar y tiempo, establecer y consolidar la coherencia entre las estrategias, la estructura en su propia situación, lugar y tiempo, las personas y los procesos.

### **3.5.- SIETE TRAMPAS A LA CALIDAD**

Al gestionar el cambio, la mayor parte de lo que debe hacerse será invisible desde el exterior, permanecerá oculto a la vista, de forma errónea podemos llegar a considerar que la parte visible es toda la acción; esta situación se denomina trampas a la calidad.

## **TRAMPA 1.**

**“Trasmitiremos, como si fuera una cascada que desciende,  
nuestro compromiso a la organización.  
Es lo que debemos hacer”.**

Los mensajes de mercadotecnia interna serán rechazados por muchos miembros del personal, si la comunicación no implica una coherencia lógica, que se ajuste a las evidencias de sus experiencias. Estructurar los mensajes constituye una tarea difícil cuando con ello se pretende que las personas cambien su forma de pensar. Los mensajes funcionan mejor cuando actúan como un refuerzo a la forma en la que las personas sienten y piensan.

Las personas no se resisten tanto al cambio, se resisten a ser cambiadas, en especial cuando no pueden controlar las implicaciones del cambio.

Cuando las comunicaciones de mercadotecnia interna tratan de cambiar la forma en la que las personas piensan, sus mensajes pueden actuar como señales de la orientación que siguen esfuerzos estratégicos.

Las personas estas dispuestas a suspender su rechazo a las nuevas creencias hasta ver alguna evidencia que confirme la veracidad del mensaje. Las rutinas defensivas de las organizaciones pueden generar importantes obstáculos a las comunicaciones. **La comunicación que no esté sustentada con la acción degenera la información.**

## **TRAMPA 2.**

### **"Debemos invertir en más formación".**

El error más común es el de saltar directamente a programas intensivos de formación. En los términos de la mercadotecnia las preguntas que se deberían hacer y que con frecuencia no se hacen son:

- ✓ ¿Cuál es mi público objetivo?
- ✓ ¿Cuáles son sus expectativas?
- ✓ ¿Qué tipos de conocimientos deben tener en estos momentos?
- ✓ ¿Qué tipos de habilidades deben tener en estos momentos?
- ✓ ¿Cómo podemos controlar el proceso de aprendizaje?

La inversión en formación se pierde si se da demasiada capacitación a demasiadas personas en un periodo muy corto de tiempo, la formación en las habilidades es necesaria para que los individuos puedan adaptarse a un cambiante entorno de trabajo.

Lo que debe desarrollarse, es un mecanismo que permita a toda la empresa codificar lo aprendido y retener los conocimientos a largo plazo.

### **TRAMPA 3.**

**"Nuestra prioridad es la de consolidar una cultura fuerte".**

Cambiar la cultura de una empresa determinada, constituye una tarea realmente difícil, el hecho de cambiar superficialmente la identidad de una empresa, no implica en sí mismo, un impacto significativo y duradero en la cultura.

La cultura de la empresa debe cambiar, es un asunto de intención y acción, comienza con una visión de futuro de lo que la empresa podría ser.

Así como el valor de la marca debe ser congruente con el valor de la imagen, los valores de la empresa deben ser congruentes con las aspiraciones de la organización. ¿Cuál es la cultura deseable? La que mejor se ajuste a los propósitos, capacidades y oportunidades de la empresa.

#### **TRAMPA 4.**

**"Queremos implicar a todo el mundo".**

Las personas que trabajan en las organizaciones están tan centradas en sus problemas diarios, y a la forma en que pueden solucionarlos y tan presionados por el miedo a no lograrlo, que terminan rechazando los mensajes con señales que reflejan las oportunidades y posibilidades que le rodea.

#### **TRAMPA 5.**

**"Implantemos círculos de calidad y veamos qué sucede".**

Un círculo de calidad es un grupo voluntario de miembros del personal que han recibido formación en las técnicas que se aplican para la solución de problemas de trabajo.



Los círculos de calidad, se diferencian de otros grupos como los equipos para la mejora de la calidad o los grupos para la revisión y diagnóstico en que siempre están integrados por miembros voluntarios, y por que usualmente seleccionan el problema que van a diagnosticar. Debido a que los participantes provienen de áreas que están muy cercanas al problema, son capaces de generar muy valiosas soluciones a todos los problemas pequeños que al sumarse proceden la diferencia.

Los problemas surgen cuando los círculos no reciben el apoyo de los niveles de dirección, y no tienen acceso a información sobre los clientes que sea válida y que les sirva como guía para la elección de los problemas que deben diagnosticar. Otro problema que está íntimamente relacionado con el anterior, es que si los círculos de la calidad no están conectados con la jerarquía de la organización por medio de un grupo de planificación de la calidad o de un comité guía, tienden a quedarse flotando fuera del organigrama de la organización.

No es conveniente iniciar un programa de círculos de calidad para ver que sucede, lo único que se logra es que cuando se pretendan lanzar en un futuro, programas más amplios su aceptación será aún más difícil.

## **TRAMPA 6.**

**"No podemos mejorar el servicio hasta que no establezcamos los estándares ".**

Sólo el cliente puede establecer los estándares del servicio, el aspecto fundamental es la forma en que la empresa señala e interpreta los estándares de los clientes. No es conveniente establecer estándares operativos que no tengan sentido para los clientes.

Esta actitud es característica de los programas de la mejora de la calidad, que se implantan siguiendo un enfoque autoritario, que conduce a que los estándares se establezcan con mucha rapidez al considerar que componen un pre-requisito para la mejora del servicio. Una mejor forma consiste en identificar, cuáles son los procesos operativos que están relacionados con los pocos aspectos vitales del servicio, que constituyen factores cruciales para los clientes.

## **TRAMPA 7.**

**"Nuestros niveles de rentabilidad nos indicarán cuando comencemos a tener éxito".**

No se trata de tener una forma única de medir los resultados, lo que se necesita y es útil; es una gran gama de mecanismos de retroalimentación, tanto internos como externos, que permitan elaborar una escala fija para satisfacer.

Las mejoras de la calidad, pueden en la realidad reducir los costos, en cuestión de eliminar las pérdidas de recursos y las pérdidas de tiempo sin reducir el valor para los clientes.

## **CAPITULO 4.- CUANDO TERMINA LA VENTA**

### **4.1.- LA NATURALEZA CAMBIANTE DEL PRODUCTO**

A medida que la economía se orienta más hacia el servicio y la tecnología, la empresa debe dejar de pensar principalmente en hacer la venta, y concentrarse en garantizar la satisfacción del cliente, después de la compra. Los clientes ya no compran productos y servicios, sino también conjuntos de expectativas; por tanto las relaciones entre el comprador y el vendedor suelen identificarse después de realizada la compra, lo cual le ayuda al comprador a escoger la siguiente vez.

Para mantener a los compradores contentos, los fabricantes deben fomentar una interacción constructiva con los compradores, la cual incluye responder a sus quejas y prever sus necesidades futuras.

Las relaciones entre un vendedor y un comprador rara vez terminan después de hecha la venta, es común ver que las relaciones se intensifican después de la venta y le ayudan al comprador a escoger a la siguiente vez. Esa dinámica tiene lugar principalmente con los productos y los servicios que se manejan como parte de una corriente de transacciones entre el vendedor y el comprador.

Las compañías pueden evitar problemas, dándose cuenta desde un principio de la necesidad de manejar sus relaciones con los clientes. Esto implica prestar atención especial a un aspecto de la relación que muchas veces se olvida: el tiempo.

La teoría de la oferta y la demanda, supone que en la operación del sistema económico no interviene ni el tiempo ni las interacciones entre los seres humanos. Esto nunca ha sido totalmente exacto, pues se han intensificado la complejidad del producto y las interdependencias.

Ya no basta con vender, la empresa vendedora está físicamente cerca de sus compradores y puede penetrar en sus dominios para saber cuáles son sus necesidades, sus deseos y sus temores, y luego diseñar y suministrar el producto tomando en cuenta esas consideraciones.

El vendedor, en lugar de tratar de inducir a los compradores a desear lo que él tiene, trata de tener lo que ellos desean. El producto ha dejado de ser un artículo para convertirse en todo un paquete de valores, que satisfacen a los clientes es un "producto de valor agregado".

Gracias a la creciente interdependencia, cada vez es mayor la cantidad de trabajo económico que se realiza en el mundo a través de relaciones duraderas entre vendedores y compradores, no es sólo cuestión de conseguir los clientes y luego aferrarse a ellos. Es más una cuestión de proporcionarles a los compradores lo que desean.

Los compradores buscan proveedores que cumplan lo que prometen, que suministren continuamente lo que han ofrecido y se mantengan firmes en sus promesas. Los productos son demasiado complicados y repetir las negociaciones es demasiado engorroso y costoso. La interfaz se convierte en interdependencia.

## **ACTUACIONES QUE AFECTAN A LAS RELACIONES.**

### **ACTUACIONES POSITIVAS.**

- 1.- Iniciar llamadas telefónicas positivas.
- 2.- Hacer recomendaciones.
- 3.- Utilizar un lenguaje sincero.
- 4.- Utilizar el teléfono.
- 5.- Mostrar aprecio.
- 6.- Hacer sugerencias de servicio.
- 7.- Hablar de "nosotros" al solucionar los problemas.
- 8.- Enfrentar los problemas.
- 9.- Ventilar los problemas personales.
- 10.- Hablar de nuestro futuro juntos.
- 11.- Hacer de la respuesta una rutina.
- 12.- Aceptar la responsabilidad.
- 13.- Planificar el futuro.

### **ACTUACIONES NEGATIVAS.**

- 1.- Limitarse a responder las llamadas.
- 2.- Presentar justificaciones.
- 3.- Utilizar un lenguaje cómodo.
- 4.- Esperar a que haya malos entendidos.
- 5.- Utilizar expresiones como "usted nos debe".
- 6.- Responder únicamente a los problemas.
- 7.- Esconder los problemas personales.
- 8.- Hablar de lo bueno del pasado.
- 9.- Culpar a otro.

El vendedor hizo una venta que debe generar una utilidad, el comprador adquirió una herramienta con la cual espera producir cosas que le generen utilidad. Para el vendedor es el final del proceso, para el comprador es apenas el comienzo, sin embargo, su interdependencia es inevitable y profunda. Para que estas relaciones de dependencia tan diferentes funcionen, la compañía vendedora debe comprender y planear la manera de administrarlas.

Lo que anteriormente, era un simple producto, algo que se compraba sobre la base de su propio valor, se convierte en productos adquiridos con valor agregado. El simple producto ya no es suficiente; el objeto de la venta no será sólo un sistema sino un sistema a través del tiempo. El valor que estará en juego será la ventaja del sistema total a través del tiempo.

A medida que el cliente adquiera experiencia, la importancia de la tecnología, será menor frente a la del sistema que le permita al comprador, comprender los beneficios de la tecnología.



Los servicios, la entrega, la confiabilidad, la agilidad de respuesta y la calidad de las interacciones humanas y organizaciones entre el comprador y el vendedor, serán más importantes que la tecnología misma.

**La gente compra expectativas, no cosas.** Compra las expectativas de los beneficios que promete el proveedor, cuando la promesa tarda mucho tiempo en materializarse, o cuando el cumplimiento de la promesa abarca un largo periodo de tiempo, la preocupación del comprador aumenta después de tomar la decisión de compra.

Una vez hecha la venta saldrán a buscar a otro cliente, si mercadotecnia planea la venta; ventas la hace. Producción entrega el producto y servicio. Los problemas no se deben únicamente a que los incentivos de quienes hacen la venta; el marketing, la producción y el servicio sean diferentes y a que cada cual tenga una opinión diferente del cliente; sino también al hecho de que las organizaciones son unidimensionales.

Con excepción de quienes trabajan en ventas y en mercadotecnia, el personal de la compañía rara vez, ve más allá de las paredes.

En las distintas etapas del proceso de ventas, existen muchos puntos de separación entre el vendedor y el comprador, el hecho de comprar cambia la dinámica de la relación, el comprador espera que el vendedor recuerde la compra como si hubiera sido un favor, y no como algo merecido, el comprador que ve la venta como un favor concedido al vendedor en realidad debilita la cuenta del vendedor, puesto que éste le debe una, y que en situación de reconstruir la relación desde una posición de déficit.

Cuando la gestión no es buena, la relación se deteriora por que ambas organizaciones tienden a mirar hacia adentro, y no hacia afuera para verse mutuamente. Cuando la organización que vende se orienta hacia adentro, el resultado es la falta de sensibilidad y de respuesta en las relaciones con los clientes. En el mejor de los casos, la interacción auténtica es remplazada por formalismos burocráticos.

Una relación sana requiere una lucha constante y conciente contra las fuerzas del deterioro, es importante que las empresas vendedoras analicen con regularidad y seriedad, si la relación está mejorando o se está deteriorando, si está cumpliendo sus promesas, si están descuidando algo, y cómo está su posición con respecto a la competencia.

## 4.2.- CREANDO DEPENDENCIAS

Una de las señales más claras de que la relación va cuesta abajo, es la ausencia de quejas del cliente, nunca nadie está satisfecho hasta ese punto especialmente durante mucho tiempo.

En ese caso, el cliente no es sincero, o nadie se ha ocupado de hablar con él o ambas cosas, la falta de sinceridad indica que se ha perdido la confianza y que la relación se ha deteriorado, la mala comunicación es a la vez un síntoma y una causa de problemas; y se van acumulando malos sentimientos.

Cuando todo estalla, por lo general es demasiado tarde para corregir la situación, o es demasiado costoso hacerlo, **el bien máspreciado de una compañía son sus relaciones con los clientes**; lo que importa no es quién conozca la empresa sino cómo la conocen los clientes.

No todas las relaciones pueden o deben durar lo mismo ni tener el mismo nivel de intimidad, estos factores dependen del grado de dependencia real o de sentido entre el comprador y el vendedor.

Esas dependencias se pueden ampliar o disminuir, por medio de varios lazos directos que se pueden establecer entre las dos partes. El vendedor también puede llegar a depender del cliente de varias maneras importantes. La más obvia es cuando depende del comprador por un determinado porcentaje de sus ventas. Menos obvia es la dependencia desde el punto de vista de la información importante que obtiene el comprador, incluida la forma en que cambia el negocio de éste, y lo que ofrecen los competidores en lo que se refiere a productos o materiales de sustitución, precios y servicios.

El comprador también tiene respuestas a ciertas preguntas como éstas: ¿Cuán bien satisface el fabricante las necesidades del cliente?, ¿Con su desempeño cumple las promesas hechas?, ¿De qué otra manera utiliza el cliente el producto?

Si la relación es buena, el comprador comparte con el vendedor sus planes y expectativas, o por lo menos pone a su disposición la información pertinente. Con esa información el proveedor puede buscar la manera de servir mejor a sus clientes.

Las sorpresas y los pronósticos erróneos son síntomas de que la relación va por mal camino. En esos casos todo el mundo pierde, incluido el comprador.

Por tanto lo que se desarrolla es un sistema de dependencia recíproca, del vendedor depende que se pueda cultivar la relación pasando del simple plano del valor monetario. En una buena relación tanto el comprador como el vendedor se benefician, o de lo contrario la relación no dura.

Además, ambas partes deben comprender que los gastos del vendedor rara vez terminan con los costos de adquisición, esto significa que el fabricante debe tratar de convencer al cliente de la importancia que tiene mantener la rentabilidad del vendedor a largo plazo en un nivel cómodo, en lugar de tratar de presionarlo para conseguir los precios más bajos posibles. A menos que los costos de los servicios que se esperan recibir después de la compra, se reflejen en el precio, el comprador acabará por pagar más dinero en demoras y problemas.

Una compañía inteligente será la que ayude al comprador a establecer costos y relaciones a largo plazo durante el ciclo de vida del producto, para que pueda comprender la oferta del vendedor.

### **4.3.- LAZOS QUE PERDURAN**

Las compañías profesionales califican y recompensan a sus asociados de acuerdo con las relaciones que tengan con sus clientes, al igual que los demás activos, esas relaciones pueden depreciarse o aumentar su valor, mantenerlas y mejorarlas no dependen tanto de los buenos modales, las relaciones públicas, el encanto, el tanto, los adornos o la manipulación, como de una buena gestión.

Para manejar las relaciones se necesitan programas de mantenimiento, inversión, mejoramiento y hasta reemplazo, en toda la compañía. Los resultados pueden ser espectaculares.

Es muy frecuente ver que los empleados de las compañías, se apresuran a actuar en lugar de meditar un poco, es muy fácil actuar primero y tratar de arreglar la relación después, en lugar de hacer lo contrario.

Para manejar eficazmente las relaciones las empresas deben cumplir cuatro requisitos:

**1.- CONCIENCIA:** Comprender tanto los problemas como las oportunidades.

**2.- EVALUACIÓN:** Determinar dónde se encuentra la compañía, especialmente en cuanto a lo que necesita para lograr los resultados deseados.

**3.- RESPONSABILIDAD:** Exigir informes periódicos sobre las relaciones individuales y colectivas a fin de compararlas con otras medidas de desempeño.

**4.- ACTUACIONES:** Tomar decisiones, hacer asignaciones y establecer rutinas y comunicaciones sobre la base de su impacto en las relaciones hacia las cuales van dirigidas. Reforzar constantemente la conciencia y las actuaciones.

**“ El manejo de las relaciones se puede institucionalizar, y al mismo tiempo humanizar. “**

## C O N C L U S I O N

La mercadotecnia, el servicio al cliente y la calidad son áreas que nos permiten comprender y satisfacer mejor las necesidades de los clientes, al estar integradas potencializan los recursos de la empresa y permiten crear ventajas competitivas.

Es necesario involucrar a toda la organización para generar una cultura que permita el cambio, orientado al servicio de calidad total, el personal debe de estar perfectamente informado de los objetivos y las metas que como organización se pretenden alcanzar y en que periodo de tiempo, evitando el desfase departamental.

Es indispensable establecer relaciones duraderas con los clientes de esta manera podremos conocer y satisfacer las necesidades que se desarrollen a lo largo del tiempo, generando ambientes de confianza, honestidad y credibilidad hacia los consumidores que como resultado nos darán clientes leales y activos, comprometidos con la organización y dispuestos a permanecer con nosotros, generando beneficios comunes.



## B I B L I O G R A F I A

- 1.- Martin Chistopher, Adrian Payne, David Ballantyne.  
**Marketing.**  
México, Edit. Diaz de Santos, S.A. de C.V., 1994.
  
- 2.- Robert J. Dolan N.  
**La esencia del Marketing.**  
México, Edit. Norma S.A. de C.V., 1995.
  
- 3.- Don Peppers, Martha Rogers.  
**Uno por uno, el marketing del siglo XXI.**  
México, Edit. Vergara 1996.
  
- 4.- Mc. Daniel Jr. Carl.  
**Curso de mercadotecnia.**  
México, Edit. Harla, 1986.

- 5.- F. Holtje Herbert.  
**Mercadotecnia.**  
México, Edit. McGraw Hill, 1991.
- 6.- Clark Clark Tousley.  
**Principios de mercadotecnia.**  
México, Edit. Uthea, 1988.
- 7.- Schewe Charles.  
**Mercadotecnia.**  
México, Edit. McGraw Hill, 1991.
- 8.- Stanton William.  
**Fundamentos de mercadotecnia.**  
México, Edit. McGraw Hill, 1993.
9. - Fischer Laura.  
**Mercadotecnia.**  
México, Edit. McGraw Hill, 1993.
- 10.- Bell Martin.  
**Mercadotecnia.**  
México, Edit. C.E.C.S.A,1990