



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

SERVICIO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA AREA INDUSTRIAL

PRESENTAN: ADRIANA MORENO TAMARIZ JESUS ROMERO BARRERA JAVIER SILES FLORES

DIRECTOR: ING. MIGUEL LEON GARZA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. E.

ENERO 1994





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TRABAJO DE TESIS

**"SERVICIO COMO ESTRATEGIA
COMPETITIVA"**

DIRECTOR: ING. MIGUEL LEÓN GARZA

A TODOS USTEDES...

Gracias, a las dos personas que me educaron y que siempre me han dado todo y nunca me han pedido nada a cambio:

A mis Padres

Gracias por soportarme y creer en mí:

A mis hermanos

Gracias a mí Aguila, porque sin tu guía no hubiese llegado hasta donde estoy.

Gracias a mi hermano Lobo, que siempre será mi amigo en todo.

Gracias, por el apoyo y comprensión que durante mis horas difíciles me soportaron, y por darme una isla en medio del mar.

A mis amigos

Gracias, Universidad Nacional Autónoma de México, en especial a la Facultad de Ingeniería.

Adriana Moreno Tamariz

MI MAS GRANDE ANHELO.

Iniciar el camino, con la mujer que me permitió iniciarlo, y amarlo, esencia de tu esencia, y a quien extraño en mi éxito y en mi desconsuelo.

Continúo ahora, el camino de tu sencilla y fina idea de amor que es la guía del sendero hacia mi más grande anhelo.

A TI MAMA

A mi padre, de quién he aprendido que, es más importante lo que un hombre lleva en el alma.

A mis hermanos, que me muestran día a día, la sublime fortaleza de salir avante de las tempestades.

A mis amigos , en los que incluyo a mis cuñados, por contar con ellos siempre.

A mis musas, por la sensibilidad de los placeres.

Mi admiración y agradecimiento para todos ustedes.

Jesús Romero Barrera

UNA CIMA EN LA VIDA

Ahora que estoy por alcanzar la primera cima de mi vida profesional, veo nuevos horizontes y cumbres a escalar.

Y por eso quiero agradecer a las personas que compartieron mi fé en poder lograrlo.

A ti Papá y a ti Mamá, les dedico éste trabajo, fruto de mi esfuerzo y de su apoyo incondicional durante toda mi vida.

A ti Cony, a ti Miry, y a ti Carlos, por su apoyo, comprensión y orientación, en mis momentos de desconcierto.

A mis amigos, con los que he compartido experiencias que ayudaron a cambiar mi concepto de la vida.

Y por otra parte, deseo expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México y en especial a la Facultad de Ingeniería, por la formación académica, ética y social que me forjó.

A mis maestros, que me hicieron trabajar y aprender antes que acreditar materias.

A todos muchas gracias, por el papel que desempeñaron, para que yo alcanzara una cima más en la vida y la primera de mi vida profesional.

Javier Siles Flores

INDICE

Prólogo	I
Introducción	III
Capítulo I Antecedentes	1
Marco Histórico	3
Desarrollo de la Dirección Empresarial	3
Productividad	5
Calidad	6
Flexibilidad	10
Servicio	12
Marco Social	19
Marco Jurídico	25

Capítulo II Conceptos de Dirección por Servicio 33

Calidad en el Servicio	40
Dirección por Servicio	44
Momentos de la Verdad	46
Triángulo de Servicio	48
Ciclos de Servicio	52
El Cliente	54
El Contexto y Marcos de Referencia del Servicio	59
La empresa	61
Costos de la Calidad	63
Costos de la Calidad en los Servicios	68
Costos de la Calidad y la Gerencia	72

**Capítulo III Características de las Empresas y su relación
con la Dirección por Servicio** 74

Enfoque desde la Organización de la Empresa	78
Enfoque desde los Procesos	85
Enfoque desde el Producto	85
Enfoque desde la Mercadotecnia	86

Capítulo IV Las Empresas Hoteleras y la Dirección por Servicio	89
Clasificación de los Hoteles	96
Organización Interna de los Hoteles	98
Ciclo de Servicio y Momentos de la Verdad	109
Capítulo V Hotel Royal Rosa (Caso Práctico)	117
Generalidades del Hotel	119
Momentos de la Verdad	125
Ciclo de Servicio	128
La Encuesta	132
Resultados de la Encuesta	136
Análisis del Problema del Departamento de Recepción	148
Propuesta de Solución	153
Conclusiones	156
Bibliografía	160

PROLOGO

EL SER COMPETITIVO

Epoca de alternativas, de formas nuevas de ver los medios tradicionales e innovadores de producción y de dirección de los negocios empresariales. que día a día crean nuevos ambientes y culturas encaminadas a una mayor productividad y bienestar social.

Es esta época, en la cuál vivimos cambios económicos mundiales. acelerados por la tecnología, que permite una mayor velocidad y desplazamiento de la información, y con ella el dinámico desarrollo de nuevos materiales, procesos y medios para crear productos y servicios adaptados. cada vez más, a las necesidades tan cambiantes de los mercados comerciales.

Nuestra época de la creación de grandes bloques económicos cada vez más definidos, con objetivos comunes, lleva consigo el gran reto empresarial de ser competitivo.

Creando empresas y éstas generando riqueza, esa es la dinámica económica que vivimos, es el reto de innovar para crecer y desarrollarse.

Toca el turno al presente trabajo de tesis, de mostrar una nueva alternativa, fundamentado en la importancia organizacional y funcional de los procesos de servicio en la empresa. Volver a lo fundamental o a lo revolucionario, como es la Dirección por servicio. Entendiendo por Dirección por servicio el concepto revolucionario acuñado por Karl Albrecht, que hace de la calidad del servicio la fuerza generadora, capaz de transformar a la empresa de nuestra época.

La Ingeniería Industrial , como una rama de la ingeniería integradora de sistemas humanos y materiales , permite el análisis de procesos, procesos capaces de agregar valor y cumplir, ya no solamente con las especificaciones del producto sino con la satisfacción de las expectativas del cliente. Hasta llegar a tener clientes adictos. Este concepto de clientes adictos esta revolucionando la forma de hacer empresa.

México en nuestra época, necesita absorber y adaptar, en sus diferentes áreas productoras, la cultura de calidad que lleve consigo una adecuada concertación entre las partes integrantes y dentro de la célula empresarial, con vías hacia una mejor calidad de vida de los mexicanos.

Pretendemos desarrollar con la Dirección por servicios, el cambio hacia una cultura de calidad y crear, en la empresa mexicana, la diferencia competitiva.

INTRODUCCION

En el campo de la disciplina ingenieril, encontramos en la actualidad, una gran variedad de actividades que necesitan ser desarrolladas para crear mayores beneficios a la sociedad, considerando las necesidades internas y también los factores exógenos que la alteran.

Hoy, en la dinámica económica internacional, la reconceptualización de valores, principios y fundamentos, están convirtiendo los procesos productivos y administrativos ya no sólo en formas de hacer, sino en verdaderas culturas de servicio.

Lo anterior hace que la Ingeniería incursione en aspectos no sólo de tecnología y ciencia, sino también en disciplinas afines con sociología, educación, cultura organizacional, calidad de vida, etc.

Por esta razón, y haciendo, énfasis en la reconfiguración que está ocurriendo en la economía global, la Ingeniería se integra y participa activamente en el desarrollo de sistemas organizacionales para que se

constituya una fuerte cultura de servicio, que sea adecuada, en nuestro caso, a la idiosincrasia mexicana.

La labor es ardua para desarrollar dichos esquemas socio-productivos, para lo que ser, en los próximos años, la tarea de todas las naciones y disciplinas, el mejorar las interacciones socio-económicas que marcarán la pauta del bienestar deseado para la sociedad internacional.

Con el presente trabajo y como Ingenieros interesados en el que hacer socio-productivo, pretendemos fomentar esta transformación, mediante la propuesta de alternativas y determinación de los medios necesarios para el cambio, para lo que retomamos el concepto de Dirección por Servicio, como un método organizacional de la empresa, apoyado en el potencial del servicio.

No nos referimos propiamente a empresas de servicio, sino que puntualizamos al servicio como actividad que se lleva a cabo en cualquier tipo de empresa, sea del sector primario, secundario o terciario.

Mostraremos en el capítulo I, los aspectos históricos de la Dirección Empresarial, elementos del marco social de México y los aspectos jurídicos que en la actualidad se están desarrollando en el área laboral, que tienen que ver con la calidad y la productividad en la empresa.

En el capítulo II, mostraremos los conceptos manejados por la Dirección por Servicio, y aspectos que dicha filosofía enmarca y enfatiza.

El capítulo III demuestra, desde distintos enfoques, el vínculo entre la Dirección por Servicio en las empresas y la viabilidad del método en cualquier tipo de organización .

Mas adelante en el capítulo IV, se toma una empresa real para desarrollar con ella, como caso práctico, los elementos de análisis de la Dirección por Servicio. Se trata de una empresa hotelera que siendo partícipe del sector servicios, se antoja interesante para el análisis de procesos desde el punto de vista de la Ingeniería, como incursión en operaciones que resultan constituidas de elementos intangibles.

El capítulo V ofrece una propuesta de solución a los procesos de la empresa hotelera, vistos desde el enfoque de la Dirección por Servicio, terminando así con las conclusiones generales de la tesis.

Esperamos que la lectura del presente trabajo, permita al lector, aprehender algunas ideas para modificar actitudes, que están encaminadas a desarrollar, mejorar y modernizar, la cultura de servicio que se avisa en nuestra sociedad mexicana.

Adriana Moreno Tamariz

Jesús Romero Barrera

Javier Siles Flores

CAPITULO I

ANTECEDENTES

CAPITULO I

ANTECEDENTES

En éste primer capitulo desarrollaremos los antecedentes de las formas de dirección empresarial, y la afinidad de la Dirección por Servicio con otros modelos de calidad, ademas parte del marco social y jurídico que prevalece actualmente en el país, para lo cual hemos dividido los antecedentes en tres secciones específicas:

Marco Histórico,
Marco Social y,
Marco Jurídico.

La razón de plantear estos marcos de referencia se finca en el hecho de conocer las restricciones que se pudieran tener para el planteamiento de soluciones a problemas empresariales basadas en el enfoque de la Dirección por Servicio.

MARCO HISTÓRICO

Dentro de estos enfoques empresariales se contemplan dos temas complementarios entre sí: El énfasis de la dirección empresarial en las empresas hasta la fecha y la afinidad de la Dirección por Servicio con otros modelos de calidad de los siguientes autores:

Empezaremos por describir los enfoques de dirección empresarial , desde la época de la postguerra hasta la época actual.

Desarrollo de la Dirección Empresarial.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, dada la necesidad de productos, E.U.A. y Europa, empiezan a desarrollar su planta productiva basadas en "hacer más con menos", es decir, la dirección de las empresas se enfocan principalmente a la productividad de la planta, esto dura alrededor de un cuarto de siglo. Después algunas empresas particularmente en los EUA, inician alrededor de 1965 el movimiento hacia la dirección enfocada a la calidad del producto, (cuyos primeros pasos tuvieron lugar en Japón casi una década antes). De 1970 a 1985 tiene lugar un importante avance: En varios países de Europa y América los programas de Calidad Total y los intentos de involucrar al personal en los procesos administrativos, ya sea con el nombre de círculos de calidad u otro similar. Algunos de esos intentos empezaron en EUA al comienzo de los setenta, pero fueron muy pocos; ha sido realmente en plenos ochenta cuando se ha extendido la

experiencia a un significativo número de las empresas importantes de aquel país.

Paralelamente a la dirección para la calidad y a finales de los ochenta, tiene lugar un movimiento centrado en el campo de la operación y la manufactura, que se orienta a la flexibilidad de la planta que está todavía en sus inicios.

Por otra parte, en algunas empresas de servicio se da un cambio al adoptar el modelo de Dirección por Servicio. Esto sucede paralelamente con el cambio de las empresas de manufactura hacia la flexibilidad. El desarrollo del cambio hacia el servicio se plantea como una gran meta y un enfoque para cualquier tipo de empresa, y ha de constituir , el gran cambio para la dirección en las empresas.

Como se observa los enfoques de dirección empresarial históricamente han hecho énfasis en la productividad de la planta y en la calidad del producto, actualmente el énfasis se centra en la flexibilidad de la planta y en el servicio.

A continuación haremos un análisis breve de cada uno de éstos enfoques de dirección empresarial.

Productividad

Al terminar la Segunda Guerra Mundial la planta productiva europea estaba destrozada. Sólo Estados Unidos salió con sus instalaciones intactas. El mercado mundial buscaba productos y por lo tanto el entorno de competencia estaba sólo en producir. Esto hace que el enfoque de dirección empresarial haga énfasis en la productividad de la empresa. El producir "más con menos " marcaba la directriz principal para mayores ganancias en las empresas.

Es en esta época cuando los métodos de análisis del trabajo de Frederick W. Taylor llegaron a ser la base de gran parte de la practica gerencial enfocada a la productividad.

Para lograr satisfacer la demanda de productos, la eficiencia en el trabajo era sumamente importante, Taylor creía que para cada empleo, había una manera óptima para que el obrero hiciera su trabajo. Su método de análisis del trabajo, consistía en analizarlo, descomponerlo en sus más pequeños movimientos y reorganizar esos movimientos para minimizar el desperdicio de energía del trabajador . Una vez determinada la forma óptima para el trabajo, sólo restaba enseñar al trabajador y asegurarse de que entendía como hacerlo¹.

Por otra parte, la demanda de productos provoca la preocupación de hacer productos uniformes, que cumplan las especificaciones requeridas por

¹ Karl Albrecht, La Revolución del Servicio

los diseñadores de producto. Las acciones encaminadas hacia éste objetivo se concentran en el proceso².

La fase de productividad llenó toda una época y realmente supuso un despegue importante para la eficacia industrial.

A la par con éste despegue industrial mejoró el nivel de vida de la población³. Con este incremento en el nivel de vida, se incrementa el poder adquisitivo de la población, lo cual incide en el consumo de productos. El comprador al tener un mayor poder adquisitivo puede considerar varias opciones de compra de un mismo producto, y comprará la opción que le ofrezca mejor calidad.

Calidad

Lo anterior establece un nuevo campo de competencia empresarial basado en la calidad del producto. Con lo cual las empresas tienen una mayor presión competitiva y está obligada a desarrollarse haciendo énfasis en la calidad en un sentido más amplio. Es en ésta época cuando los mercados internacionales y nacionales, exigen, mejores productos, y el control de especificaciones es más estricto. Esto es consecuencia de una

2 La cual estuvo encabezada por EUA, éste liderato tiene sus justificaciones en los siguientes hechos:

- El mercado norteamericano es cinco veces mayor que el de su más cercano competidor; el Reino Unido.
- Tecnológicamente EUA, eran superiores al resto del mundo.
- La fuerza laboral Norteamericano estaba preparada y capacitada.
- Los directivos estadounidenses eran los mejor preparados.

Ing Miguel León Garza, Tendencias Mundiales de la Producción, IPADE, 1993.

3 A nivel mundial entre los años 1945 y 1973 hubo un crecimiento económico del orden del 5% anual. El país que se destaca en éste crecimiento es E.U.A., el indicador más significativo de este crecimiento es el ingreso per capita que era tres veces mayor al de el Reino Unido, cuatro veces mayor al de Alemania Occidental y quince veces al de Japón

Ing. Miguel León Garza, Tendencias Mundiales de la Producción, IPADE, 1993.

mayor competencia a nivel internacional, ya que Europa ha recuperado su planta productiva y Japón se destaca por hacer productos con un alto nivel de calidad competitiva. La dirección empresarial para enfrentar las nuevas exigencias del mercado establece como estrategia competitiva el énfasis en la calidad, pero no solamente en el cumplimiento de las especificaciones, sino la administración de la organización para la calidad y en la calidad de uso del producto.

En el Occidente, Europa y EUA marcan la pauta, se compete en producto, en "fiabilidad" de ese producto, en exigencia de especificaciones, en funcionalidad, y en precio del producto para llegar a más estratos consumidores, a un mercado realmente masivo. Las empresas invierten en mercadotecnia de "marca" y para conseguir la fidelidad del mercado a la marca se afina el control de calidad.

Japón en cambio, sigue una ruta distinta. Antes de establecer estrategias de mercado los japoneses hacen un profundo análisis de la organización. Retoman en cierto modo la "organización del trabajo" y hacen de ella una revisión crítica: La fragmentación de la operación en "tareas" taylorianas se derrumba para dar paso a una visión más unitaria de los procesos. No se pretende ya optimizar la repetición de las operaciones, sino controlar estadísticamente los procesos.

Los japoneses empezaron a introducir de Estados Unidos principalmente, conceptos y métodos para el control de calidad. El tipo de control de calidad que se introdujo a través de cursos y seminarios, hasta principios de los cincuenta, fue lo que se conoce hoy como "Control

Estadístico del Proceso" . Fué Deming, el que enseñó a los japoneses éste método . Sin embargo, el control de calidad pese a todos estos esfuerzos no llegaba a ser una herramienta gerencial. Juran profesor norteamericano también impartió el curso seminario "Administración del control de calidad" , en el que sentó las bases de lo que es el actual control de calidad a través de toda la empresa. Y el primer paso para instrumentar éste enfoque integral del control de calidad consistió en capacitar a todos los niveles gerenciales, incluyendo a los supervisores, en la filosofía, tecnología y estrategia del cambio a esta nueva teoría de calidad. El siguiente paso consistió en capacitar a todos los trabajadores en esto, brotando así de la conjunción espontánea de jefes y subordinados, los equipos de trabajo dedicados y comprometidos en la búsqueda de la calidad. Nacieron así los círculos de calidad . Esto sucedió en la década de los sesenta. El primer círculo de calidad se registra en abril de 1962. La función principal de los círculos de calidad es compartir con los jefes de la empresa la responsabilidad de definir y resolver los problemas de calidad y productividad. A través del trabajo de estos grupos la organización detecta lo que se está realizando erróneamente y se le da la señal de alarma para su corrección. Estos círculos de calidad son una poderosa herramienta para obtener: calidad para la empresa y satisfacción para los empleados⁴. Los círculos de calidad tienen en común la preocupación por aplicar la herramienta estadística a la validación de los procesos.

Este ejercicio reiterado insistentemente, acaba dando sus frutos en un replanteo de fondo de los propios conceptos del hacer: La eficacia se consigue en el buen funcionamiento en los suministros del proceso y esto

⁴ Nicolás Ballesteros Inclán, Periódico "El Financiero", 5-Nov-1993.

conduce a cambiar la política de aprovisionamiento, tanto en el número de proveedores, como en la relación con ellos que se hace estable y estrecha al grado de poder hacer una revisión de sus propios procesos. Este enfoque japonés da como consecuencia un concepto diferente acerca de la calidad, "la calidad no se controla, se hace"; o en todo caso se audita: porque la calidad de un producto es el resultado de una consideración global: Diseño, insumos y procesos. Es en todo ello donde se puede afirmar la calidad resultante. Por eso no se puede controlar sólo al final. Y por eso la clave del cambio no es del control de calidad en la operación, sino de la calidad en el proceso.

Este replanteo de fondo de los conceptos entraña una serie de consecuencias en capacitación en el que se tiene que enseñar al operario todo lo referente al proceso y a su control, en actitudes de cooperación, en orientación del propio trabajo que tiene que estar centrado al proceso.

También la estrategia de competencia entre las empresas norteamericanas y japonesas es diferente, por un parte los norteamericanos plantean su estrategia en base a la maximización de las utilidades a corto plazo, tales que permitan repartir importantes dividendos. Por otra parte las empresas japonesas están dispuestas a trabajar por un retorno de la inversión menor, a cambio de quedarse con el mercado a largo plazo. Y esto se refleja en los niveles de crecimiento económico de E.U.A. y Japón⁵.

⁵ Durante los setentas se da un cambio en la economía mundial ya que se frena el crecimiento global del 5% para pasar a un 2%. Hasta 1989, Europa en conjunto tiene un crecimiento anual del 2%, E.U.A. del 2.6%, y el Japón con 4.6%. Como se observa E.U.A. deja la hegemonía al Japón

Ing. Miguel León Garza, Tendencias Mundiales de la Producción, IPADE, 1993.

Esta fase de Calidad, sigue haciendo énfasis en el proceso, en el producto y en la administración para la calidad. Hasta este punto al cliente se le ha ofrecido, cumplir con especificaciones , fiabilidad y tecnología del producto. Sin embargo, se le ha restringido la variedad del producto.

Flexibilidad

Es precisamente ésta exigencia de variedad el factor para el cambio hacia la fase de flexibilidad, la cual parte del mercado. De un mercado de compradores que se segmenta, que amplía la gama de sus requerimientos, de sus exigencias, que quiere más variedad de productos para que sean acordes con la variedad de clientes caprichosos.

Para responder a esos requerimientos hay que ampliar la variedad de productos. Pero cuando tratamos de hacer esto con plantas orientadas a grandes series de producto, (por razones de costo) caemos en el problema de los grandes inventarios, con sus controles, espacios, costos, problemas de manejos y de logística que implica dar una respuesta al mercado en tiempo y oportunidad. A menos que renunciemos a la productividad por la saturación de las plantas y tratemos de conseguir una "capacidad holgada" para responder al mercado con prontitud. Es cuestión de cálculos económicos y comparar qué supone el costo de depreciación de un mayor equipo frente al beneficio de una reducción importante en capital de trabajo; y lo que supone como agilidad en el ciclo de respuesta el manejo de "líneas múltiples" de producción frente al manejo de inventarios elevados.

En lo que podría llamarse etapas de calidad , que hemos venido citando en cada fase, la flexibilidad constituiría una cuarta etapa, la de satisfacer la variedad de productos , o productos a la medida del cliente⁶. Aún en esta etapa se habla del producto, es decir, de algo tangible, sin embargo al existir variedad , se toman en cuenta elementos intangibles, como apariencia, opcionalidad, etc., es decir es aquí donde la satisfacción del cliente ya empieza a tomarse como el principal objetivo para la generación de utilidades en una empresa.

En el terreno de la investigación comercial la planta flexible ha podido disponer de una serie de herramientas iniciadas hace unas décadas, tales como los estudios de grupos para la detección de los atributos que configuran los segmentos de mercado. Lo cuál ha propiciado un enorme desarrollo para la mercadotecnia estratégica.

Es ahora cuando el mercado se segmenta más y más, cuando hay muchos grupos que buscan distintas variedades a cada producto, cuando se relacionan más los productos y las tecnologías para responder a la misma función, a la misma necesidad concreta del consumidor (por ejemplo el fax vs. las empresas de mensajería); es ahora cuando la acción de competir es cada vez más compleja y sutil, y la cuál debe estar controlada por gente con visión, muy consciente de los requerimientos del mercado.

⁶ ídem 8.

Servicio

El cambio a servicio se refiere en síntesis a que el cliente vea cómo se le sirve, tomando como punto de inicio sus necesidades, y por otra parte de la interrelación de todos los departamentos de la empresa con el propósito de servir al cliente. El modo de dirigir enfocándose al principio supone que todo el mundo es cliente y proveedor, y que la organización dirige la atención a la gente que está en contacto directo con el cliente, para que la misma tenga capacidad resolutive, todo lo cual requiere un enorme esfuerzo de capacitación.

El mercado de compradores exige una variedad de productos y que mereció la respuesta de la "flexibilidad de la planta", se nos presenta en todas sus dimensiones de exigencia cuando profundizamos en la auditoría de clientes, cuando nos interesamos por saber lo que el cliente percibe de aquello que le damos (sea producto o servicio), cuando descubrimos, además, que su percepción tiene elementos tangibles e intangibles y cuando nos convencemos de que la calidad total sólo se puede referir a satisfacer esos elementos, convertido en acumulación de experiencias de compra satisfactorias repetidas, a lo cual orientamos los procesos y en razón de lo cual establecemos su autocontrol cimentado en la actitud cliente-proveedor.

Una importante observación es que el cambio se apoya en un vigoroso liderazgo que ataca principalmente los trámites inútiles para el funcionamiento productivo de la organización, produce en la empresa movimientos de masas que involucran a todas las personas de la empresa en los procesos de decisión y esto desarrolla espíritu de equipo.

Las situaciones que se viven actualmente en el campo de la Dirección en la Empresas nos hablan de la necesidad de una mayor sensibilidad hacia el entorno, de la importancia de eliminar niveles de mando innecesarios, de fomentar la rapidez en la acción, de controlar menos a los hombres y dedicarse en cambio a guiar, animar, excitar, etc., de buscar, gente que impulse el producto y que conozca al cliente, y de cuidar la operación.

El cambio al servicio, es todo un nuevo modo, de dirigir. Es el modo de dirigir que reclama la década recién iniciada, un nuevo modo que condiciona cualquier desarrollo a la siguiente pretensión: Dar servicio solamente a los clientes que se pueden satisfacer al 100%.

La flexibilidad y el servicio en la evolución de la dirección empresarial se deberán enfrentar a un mercado competitivo internacional caracterizado por la formación de bloques económicos, la cuál ha comenzado con la formación de la Comunidad Económica Europea que entró en funcionamiento en Enero de 1993. El siguiente que se vislumbra en formación es el bloque económico norteamericano formado por México, Estados Unidos y Canadá y el bloque sudamericano, el cual pretende conectarse al bloque norteamericano, a través de tratados de comercio con México celebrados o en proceso de realizarse con Venezuela, Colombia, Brasil y Chile⁷.

Con respecto a lo que pasa en México, podemos establecer que durante y partir de la Segunda Guerra Mundial se acelera el crecimiento de la

⁷ Ing Miguel León Garza, Tendencias Mundiales de la Producción, IPADE, 1993

industria en el país, el total exportado se duplica entre 1939 y 1945, puesto que la demanda de manufacturas es realmente importante, dado que los países europeos tienen destruida su planta productiva; por dar un ejemplo, la exportación de productos textiles en 1939 representaba el 1% de las exportaciones nacionales y en 1945 ascendieron al 20%⁸, durante éste período de la postguerra la dirección de las empresas hace énfasis principalmente a la productividad de las mismas, ya que como se ha mencionado el entorno internacional así lo requería, y la industria mexicana adopta ésta tendencia.

Esta fase de dirección continúa hasta los ochentas, propiciada por una política de proteccionismo hacia las importaciones, imponiendo a éstas altos impuestos aduanales y de aranceles, lo que incrementaba el precio de los productos extranjeros y nacionales, haciéndolos exclusivos de la capa socioeconómica que los podía adquirir, dejando sujeto al consumidor nacional al consumo de productos de mala calidad y de precios altos, sin embargo en algunas empresas principalmente transnacionales, establecen controles para la calidad de sus productos, pero es hasta finales de los ochentas cuando las empresas mexicanas se empiezan a preocupar seriamente por la calidad de sus productos, ésta reacción no es casual, ya que como se ha mencionado se contempla a nivel gubernamental la apertura comercial, lo que trae como consecuencia una competencia real en el país, en términos de precio, durabilidad del producto y servicio principalmente.

⁸ Gómezjara, Socióloga.

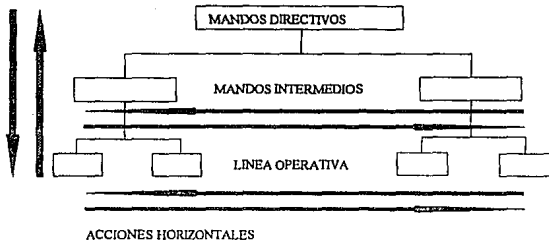
La Dirección por servicio surge en el país, aunque de manera incipiente en algunas empresas transnacionales como American Express, y en empresas mexicanas grandes como Aeroméxico, sin embargo aun tienen una marcada inclinación hacia el modelo de calidad con énfasis en el proceso planteado por Deming, Juran y Crosby. Las empresas mexicanas que empiezan a practicar la Dirección por servicio, son empresas pequeñas y medianas como: CHAZZ, Enlaces Terrestres Nacionales, Hotel Reforma Marquis y Chiken Express⁹, entre otras. El cambio hacia la fase de servicio, es también una consecuencia de la apertura comercial con otros países. Sin embargo éste cambio se ha dado sólo en empresas de servicio aunque el modelo de Dirección por servicio sea aplicable todo tipo de empresas como la industria de autopartes.

Desde otro punto de vista y haciendo comparación de las líneas generales de los modelos de calidad planteados por Deming, Juran y Crosby, un primer comentario es que los tres modelos piensan en Calidad. Y ésta se refiere a los procesos de manufactura (Deming) o al producto como calidad de uso (Juran) o a la calidad más general de la organización (Crosby). El modelo de Albrecht trata de Calidad y Servicio, como dos aspectos de un mismo y único proceso. Un proceso que mira al cliente en forma distinta, lo mismo para confirmar que su satisfacción reiterada es compleja, y no se detiene en el producto y/o la función del mismo, sino que toma al cliente como punto de partida para la acción y diseño de procesos capaces de crear valor para el cliente.

⁹ Primer Congreso Empresarial, El Servicio La nueva Estrategia competitiva, CONCAMIN, 1992.

ACCIONES DE LA CALIDAD-SERVICIO EN LA EMPRESA

ACCIONES
VERTICALES



Congruente con lo anterior, el cambio está, para Deming, más que nada en el control estadístico del proceso; para Juran en la cadena vertical de operaciones "que empieza en el diseño" y para Crosby en un cambio de actitudes, de cultura organizativa. Para el enfoque Calidad-Servicio se toman en cuenta las relaciones cliente/proveedor internos y externos.

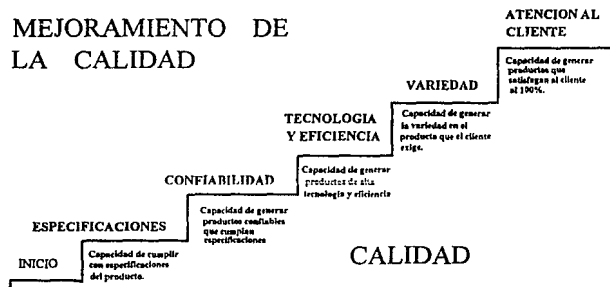
Las consecuencias de estos diferentes planteamientos aparecen, naturalmente, en muchos campos del pensamiento. Si nos fijamos en el proceso, es lógico aceptar que siempre podemos mejorar, que siempre podemos hacer las cosas mejor. En cambio, hay límite en el producto y éste límite tiene un preciso registro en términos de especificaciones y unas determinadas tolerancias. Para usar un término más humano, el límite es

naturalmente de "perfección" del "cero defectos" y " hacerlo bien a la primera". El enfoque Calidad-Servicio, dista mucho de acercarse a un modelo continuo y estático debido a la dinámica de las propias exigencias del cliente, que se modifican constantemente, y que dichas modificaciones acarrearán en la empresa diversos análisis y adaptaciones en la mejora del proceso, el producto y el servicio.

Lo que distingue el modelo de Calidad-Servicio es la vinculación al cliente como único origen de todo. No interesan los procesos o áreas de la empresa sino, aquellos que generan calidad percibida por el cliente. Ahora se observa que para la calidad éste enfoque es insuficiente, ya que se requieren de otros dos factores esenciales: Las debidas políticas comerciales y la revisión de procesos y auto control de éstos, sin embargo todo esto debe arrancar de una auditoría de clientes que profundice en la percepción, tanto en sus elementos tangibles como en los intangibles.

A modo de resumen , presentamos una gráfica vinculada con el mejoramiento del proceso, en la que se podrá observar los pasos que han seguido los modelos de calidad, empezando con el cumplimiento de las especificaciones del producto , un segundo paso , es donde se consigue una uniformidad en las especificaciones del producto , que en la gráfica describimos como confiabilidad, seguiría una etapa de aplicación de tecnología al producto con el fin de hacer productos eficientes, en el siguiente escalón de la gráfica entra la variedad de producto que se le ofrece al cliente y por último el enfoque al cliente , con el fin de satisfacer sus necesidades al 100%. Como se observa cada una de estas fases se apoya en la anterior , por lo que podemos decir que es una secuencia para el mejoramiento de la calidad.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD



MEJORAMIENTO EN EL PROCESO

MARCO SOCIAL

OBJETIVO: Mostrar los factores básicos que intervienen en el ambiente laboral y su importancia en las empresas de servicio.

El hombre desde siempre, por sus diferentes limitantes fisiológicas y psicológicas, ha tenido que desarrollarse en comunidades para solucionar y solventar sus distintas necesidades.

Las sociedades constituidas por la unidad básica, el hombre, han pretendido con el paso del tiempo, lograr mejores resultados originados de la suma de esfuerzos de cada integrante de la propia sociedad.

Si analizamos a la sociedad como tal, podemos observar que esta formada por diferentes subsistemas o grupos de personas. Estos grupos están constituidos a su vez, por subgrupos de personas como una empresa que tiene diferentes departamentos y cada departamento se divide en equipos de trabajo para obtener un resultado general determinado.

De lo anterior puede destacarse la importancia de vincular y coordinar los diferentes esfuerzos de cada integrante de un grupo para funcionar conjuntamente y lograr un equilibrio social.

Se dice que un sistema esta en equilibrio social cuando existe un balance dinámico funcional entre sus partes interdependientes.

Siempre que las personas actúan de acuerdo con lo que los demás esperan de ellas, su comportamiento es social. Un individuo crece y se convierte en adulto dentro de una cultura, la cual es su ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y practicas. La cultura determina la conducta convencional de su sociedad, e influye en todas las acciones del individuo. Además el individuo aprende a depender de su cultura, ya que ella le proporciona certidumbre, estabilidad y seguridad porque le permite entender y responder a los sucesos que en ella ocurren.

Las organizaciones tienden a preocuparse cada vez más por el individuo de su propia institución y también por la sociedad y el ecosistema en que se desarrollan. Lo anterior está formando en la organización una mayor responsabilidad social.

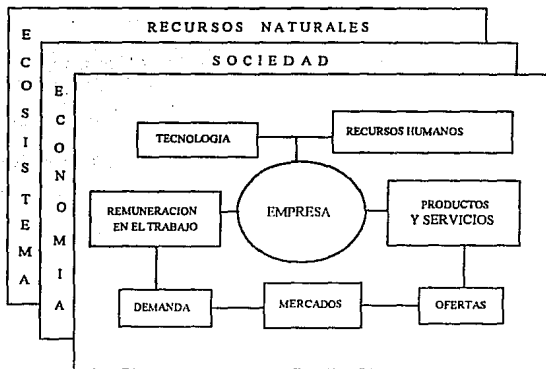
Una organización tiene multiplicidad de fines, funciones y objetivos; existen organizaciones formales e informales, mercantiles y no lucrativas; las organizaciones se caracterizan por su complejidad, grado de interdependencia de los subsistemas, equilibrio y la variedad de sus fines y objetivos.

El tipo de organización que en el presente trabajo nos interesa es la organización mercantil conocida como Empresa.

La empresa es una organización formal, esto quiere decir que es planeada de antemano, como sus objetivos y ciertas reglas funcionales. Es una organización con fines lucrativos donde las relaciones humanas son intelectuales, racionales y contractuales.

¿ Porque hablamos de lo social ?, Porque es de lo social donde nace la empresa y se complementan, en un sistema socio-económico, donde por un lado, la empresa genera y proporciona los satisfactores que la sociedad demanda, y a su vez es la fuente de recursos humanos que constituyen a la empresa.

SOCIEDAD Y EMPRESA



Cuando un individuo se incorpora a una empresa, se establece un contrato económico, en el cual se determina el acuerdo de las remuneraciones del empleado y la naturaleza del servicio que prestará a la empresa. Aparece entonces el contrato psicológico, que es de palabra, y generalmente no es un acto consciente, con el cual el empleado concede una lealtad y calidad en el trabajo, y a su vez, demanda seguridad, relaciones interpersonales gratificantes,

recompensas económicas y apoyo de la empresa para las realización de las expectativas individuales.

El empleado juega entonces un papel o rol en la empresa. Este papel es un patrón de conducta esperada que desempeña el integrante de la empresa en interacción con los demás miembros, y le dá al empleado una posición en la empresa.

El comportamiento esperado permite a las demás personas anticipar, de alguna manera, las actitudes y conducta del individuo.

Otro factor importante que está presente en la relación del individuo y la empresa es el estatus. El estatus es el conjunto de símbolos que proporcionan un prestigio social al empleado. La gente se vuelve cuidadosa para proteger y desarrollar su nivel social.

Según el psicólogo Kurt Lewin , el comportamiento del empleado depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que le rodea, y parte de este ambiente es, la cultura social.

La empresa mexicana, en la nueva globalización comercial que se empieza a desarrollar, exige el fortalecimiento de una nueva cultura social, que vincule cada vez más a los criterios de calidad preponderante en la actualidad, que no son meras formas de trabajar, sino traen consigo un nuevo punto de vista para atender las exigencias de la sociedad y superar los productos y servicios que existen en el mercado de consumo.

Podemos señalar que las empresas mexicanas han adoptado reglas de organizaciones ajenas, que han sido desarrolladas para obtener resultados desfavorables debido a la incongruencia de las culturas confrontadas.

Se fomentan cada vez más, las herramientas y conceptos de la calidad a la idiosincrasia mexicana para proporcionar al empleado de la empresa, relaciones interpersonales más gratificantes, mediante un ambiente laboral menos árido, mayores beneficios e incentivos, que muestran la preocupación de la dirección de la empresa por los recursos humanos. En el siguiente modelo de proceso, podremos observar de manera gráfica la necesidad de adaptar la organización a los supuestos culturales y, no a la inversa¹⁰.

RECURSOS HUMANOS + ESTRATEGIA
+ PROGRAMAS + HERRAMIENTAS
+ RECURSOS NATURALES = RESULTADOS OBTENIDOS

Falta mucho por hacer a fin de construir organizaciones congruentes con nuestros valores, metas y premisas culturales.

La sociedad mexicana tiene por tradición, importantes ventajas comparativas apoyadas en el carisma, la hospitalidad y capacidad de improvisación que surge en cada individuo con la adecuada orientación y capacitación ofrecida en su fuente de trabajo.

Consideramos que nuestra sociedad cuenta con aquellos dones y capacidades que pueden brillar con la espontaneidad que la caracteriza y crear

¹⁰Luis L. López, "Modelo del proceso de mejoramiento continuo de la calidad", Mexicana de Aviación.

con ella verdaderas y sólidas bases para constituir un fuerte equipo de mano de obra y un conjunto sagaz e inteligente de organizadores de la producción, que lleven a la empresa mexicana a colocarse en los primeros lugares internacionales.

MARCO JURÍDICO

OBJETIVO: Mostrar el desarrollo del panorama legal que rodea las actividades laborales con vistas a la calidad y productividad.

Al hablar de calidad y productividad en las empresas, tocamos una serie de implicaciones, en lo que respecta a las actividades laborales que tienen una referencia legal, que proporcionan parámetros de intercambio social y económico en las relaciones obrero-patronales.

Si tratamos el punto de la implantación de un sistema de calidad en las empresas, con el objetivo de incrementar la productividad, no debemos dejar a un lado lo tocante a las consideraciones de dicha implantación.

La Ley Federal del Trabajo nos proporciona las regulaciones que deben considerarse en el intercambio social y económico, y los derechos y obligaciones del obrero y el patrón.

Sin embargo, estamos viviendo cambios en las relaciones económicas de México con el resto del mundo y que, con el Tratado de libre comercio, y la globalización de los mercados de bienes y servicios, se busca modernizar y hacer competitiva la planta productiva de nuestro país.

A este cambio, le debe seguir una adaptación de la legislación mexicana, y hablando estrictamente de la Ley Federal del Trabajo, podemos decir que debe abrir el espacio correspondiente a los factores de calidad y productividad

tan necesarios en la actualidad y facilitar con esto, la competitividad interna y externa del país.

Los expertos en la materia opinan que las modificaciones al artículo 123 constitucional y las reformas a la ley federal del trabajo podrían posponerse para la siguiente administración, debido a lo avanzado del sexenio y a la intención gubernamental de evitar el choque frontal con el sindicalismo corporativo en el periodo político que vivirá el país en 1993 y 1994.

Pero la competencia comercial esta aquí y ahora. Por lo que algunas empresas han integrado en su contrato colectivo de trabajo, cláusulas de productividad que permitan iniciar el trabajo a las reformas de ley, como TELMEX en su cláusula N° 195 en abril de 1990, reduciendo las categorías de más de 470 a únicamente 7; PEMEX en la cláusula N° 252 en agosto de 1991; Cía. de Luz y Fuerza del Centro en la N° 2, o Volkswagen en la N° 23 en agosto de 1992.

También el trabajo realizado por la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana) como comienzo de discusión del anteproyecto de una nueva ley federal del trabajo presentado en junio de 1989, que marca los siguientes puntos importantes:

- Establecer el principio de remuneración con base en el trabajo efectivamente realizado, mediante el concepto de salario por hora, permitiéndose así atenuar el problema del desempleo.

- Promover el reparto de utilidades con base en la productividad.

- Continuar con la semana de 48 horas de trabajo , distribuidas a voluntad de las partes.

- Utilizar los servicios de trabajadores en actividades múltiples, independientemente del puesto asignado.

- Modificar los sistemas de indemnización, haciéndolos congruentes con la capacidad de la empresa.

- Contratación libre, sin intervención sindical.

- Mayor flexibilidad de la Ley Federal del Trabajo, con intervención gubernamental mínima.

Las anteriores propuestas nos hablan de la necesidad que tiene el empresario de alternativas para hacer de su negocio un proceso flexible que se adapte a las demandas tan cambiantes de los mercados de bienes y servicios, y propiciar la sana competencia comercial, basada en el trato justo en las relaciones laborales.

Al respecto Nocivas Madáhuar , presidente del Consejo Coordinador empresarial, comenta:

" En el camino de la capacitación y la productividad nos vamos a dar cuenta de la modificaciones que requieran las relaciones laborales.

Son tres los principales aspectos que determinarán las características del mercado de trabajo en México en los próximos años:

- La insuficiencia de empleos y la cada vez mayor dificultad para acceder a ellos, sobre todo si se carece de capacitación y preparación.

- Nivel de ingresos de acuerdo con los rendimientos de las empresas y el trabajo que se realiza.

- La instauración de contratos colectivos o acuerdo cuyo fundamento sea la productividad, que permitan trasladar incentivos adicionales al trabajador dentro de la situación de las empresas.

Aun no hemos logrado estabilizar la inflación, hay desempleo y existe un importante deterioro del salario mínimo.

Al gobierno federal le corresponde crear las mejores condiciones macroeconómicas, y a los trabajadores fomentar la conciencia de que el aumento en la productividad es sinónimo de empleos estables y mayores ingresos. "11

Por lo anterior, no podemos dejar de hablar en este marco jurídico del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, elaborado en Mayo de 1992, que nos manifiesta la concertación de los sectores obrero, campesino, empresarial, y gubernamental, que nos afirma la necesidad

11Semanario ÉPOCA N° 89 Febrero 93 pags 8-10

de modernizar y hacer más competitiva la planta productiva del país. Dicho acuerdo nos señala las siguientes líneas de acción:

- Modernización en las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.

- Superación y desarrollo de la administración.

- Énfasis en los recursos humanos.

- Fortalecimiento de las relaciones laborales.

- Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.

- Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

De lo anterior podemos recalcar, lo que se entiende por productividad " como elemento que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumos, e implica, como lo establece el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad (ANEP) - un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad, tanto la empresa pública, privada o en el sector social - hacer más y mejor las cosas, utilizar racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ella.

Finalmente, los compromisos del acuerdo mencionan el fomento de los siguientes puntos para cada sector:

Sector empresarial:

- Apoyo Técnico.
- Programas de Capacitación.
- Modernización.
- Fortalecimiento de las Relaciones Laborales.
- Mejoramiento Tecnológico.
- Investigación y Desarrollo

Sector Obrero:

- Conciencia sobre los cambios.
- Nuevas formas de Producción.
- Organización para el Trabajo.
- Capacitación
- Fortalecer las Relaciones Laborales

Sector Campesino:

- Capacitación.

Sector Gubernamental:

- Condiciones que permitan desarrollar un entorno macroeconómico propicio al incremento sostenido de la productividad y de la calidad.

Otra nueva modificación en el intercambio económico obrero patronal sucede en octubre de 1993, donde se incluye en el nuevo pacto para la estabilidad, la competitividad y el empleo los "bonos de la productividad", los cuales constituyen beneficios de carácter social y económico para los trabajadores, mismos que se ven con mejores condiciones adquisitivas al obtener aumento al salario mínimo, bono de productividad, reducción de impuestos hasta cuatro salarios mínimos, disminución del pago de luz, de combustibles, etc.

Para dicho mes el Secretario del Trabajo Arsenio Farell inauguró en la CTM el seminario "Sindicalismo y Productividad", impartido a los secretarios generales de los sindicatos afiliados a la central obrera, con el propósito de que conozcan como llegar al bono de productividad.

Cabe señalar que es hasta ahora que el sindicalismo (CTM) redefinió su postura respecto a la productividad, de tenerla considerada como exclusivo menester patronal, al actual lenguaje de la democracia industrial, ofreciendo al gobierno involucrar a sus agremiados en la modernización de las empresas, a cambio de recuperar el poder adquisitivo.

El planteamiento original del principal asesor de Fidel Velázquez en las negociaciones, Juan S. Millán, fue que en 1994 la economía permitirá devolver capacidad de compra, y a la vez requerirá productividad, por lo que propuso a los secretarios de hacienda, Pedro Aspe , y del trabajo, Arsenio Farell, mecanismos para aterrizar el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC) y solicitaba actualizar el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC).

Los acuerdos logrados fueron:

1.- Instalar comités mixtos de productividad en cada empresa, a fin de que sindicato y empresa diagnostiquen la situación interna, tomen medidas para superar obstáculos, midan la evolución de la productividad y, finalmente, acuerden formas de bonificación.

2.- Hacer más veraz el índice de precios, con una nueva encuesta ingreso-gasto, base del balance oficial del costo de la canasta básica, con la incorporación de 13 productos de consumo popular generalizada a los 302 censados por el INPC y la ampliación de la cobertura del indicador de 35 a 48 ciudades¹².

Todo lo anterior afecta positivamente a nuestro trabajo, ya que al haber acuerdo entre los sectores gobierno, empresa y sindicatos obreros, los programas de capacitación y la implantación de sistemas para la calidad encontrarán un terreno fértil para su desarrollo. Y el éxito de la propuesta presente se basa fundamentalmente en la capacitación del personal para la calidad del servicio.

¹²El Financiero, 5 de octubre de 1993, pág. 24

CAPITULO II
CONCEPTOS DE DIRECCIÓN POR
SERVICIO

CAPITULO II

CONCEPTOS DE DIRECCIÓN POR SERVICIO

Dentro del contexto mundial, las empresas de servicios tienen cada vez, una mayor participación en la actividad económica.

En los países desarrollados, más del 50% de la actividad económica lo representan los servicios, un 70% en USA, aproximadamente un 65% en Francia y el 56% en Alemania, por mencionar algunos, y el mismo fenómeno se presenta en México, en donde se está observando una época de transición de una cultura de manufactura a una cultura de servicio. De la cual la actividad económica se pensaba pasaría a una participación de las tres diferentes ramas de la industria de la siguiente manera:

Básico	55% al 15%
Manufactura	30% al 30%
Servicios	15% al 55% ¹

¹ José Kalachi. Primer Congreso Empresarial, Octubre 1992.

Sin embargo, según datos de 1990, la participación de los diferentes sectores en la economía nacional es la siguiente:

Básico	15.9%
Manufactura	22.4%
Servicios	61.7% ²

Como se observa, el crecimiento de la participación en la actividad económica del sector servicios, fué de más de 400%, superando las expectativas que se tenían del 350%. Estas son las expectativas a futuro en el rubro de servicios. Sin embargo, ya que estamos hablando de servicios, para tener una idea más clara de éste concepto, podemos decir a modo de definición, que servicio es:

"El conjunto de prestaciones que el cliente percibe además del producto o servicio básico".

Para ejemplificar el párrafo anterior analicemos todo aquello que nos rodea cuando vamos a alguna tienda a comprar algo o bien cuando solicitamos algún servicio, como lo podría ser el tomarnos una fotografía para nuestro pasaporte, sabemos que la necesitamos con ciertas dimensiones y características especiales, en ocasiones nos fijamos consciente o inconscientemente de algunos otros factores además de las fotos mismas, como la limpieza de las instalaciones, la cortesía con la que nos trata el fotógrafo, la rapidez y eficiencia del servicio, etc. Estas son características del servicio.

² INEGI. México Hoy, 1990.

Para analizar mejor los factores del servicio, mostramos a continuación, las características generales:

Intangibilidad

Es la característica principal que distingue a los productos de los servicios. Intangibilidad es algo que no se puede tocar, es decir, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible, algo que no le es posible palpar. Como en el caso de McDonalds, los clientes de este restaurante no solo van a comprar una hamburguesa, van a ese lugar porque tienen la seguridad de que la atención es rápida y la cortesía del personal es inmejorable, en fin un cliente va con la seguridad de ser atendido correctamente.

Heterogeneidad

Es difícil lograr la estandarización de los contactos del personal de la empresa con el cliente, o bien la estandarización de la producción de los servicios. Hay que asegurar un patrón de conformidad, aunque finalmente es difícil asegurar el mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Desde el punto de vista del cliente también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra. Esto se puede regular utilizando sistemas estándar, por ejemplo manejar una reserva de vuelo, ofrecer un

cocktail o café mientras el cliente espera a que le asignen lugar en el restaurante, etc.

Caducidad

Los servicios son susceptibles de perecer, si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad de servicio se pierde. Los servicios no se pueden almacenar, por lo tanto no existe ningún inventario del servicio. Un ejemplo de esto se ve en los asientos libres de un vuelo o un cuarto vacío en un hotel, representan capacidad perdida para siempre.

Inseparabilidad

Generalmente un servicio se produce, a menudo con el cliente implicado en el proceso, a diferencia de los bienes o productos; por esto se dice que un servicio no se puede separar de la persona que lo otorga.

Tangibilidad

Esta es la parte física del servicio, es decir, es la parte que se puede palpar, y además se puede medir.

Lo anterior nos da la pauta para hablar acerca de las empresas de servicios, éstas empresas tienen como características en común que:

- La función comercial se presta sin producto intermediario.
- La operación se presta con un contacto humano "inmediato".
- Los servicios no se almacenan.
- En la mercadotecnia de servicios, sólo hay usuario (cliente), operador (empleado de servicios) y modo de hacer (proceso).
- Los servicios compiten más sobre bases conceptuales que reales

La última característica de la empresa nos presenta nuevos elementos para analizar, aunque de manera indirecta ya se ha hecho, es pertinente hacerlo directamente, del ejemplo del fotógrafo, dijimos que además de la prestación o servicio básico, el servicio se presenta en otros aspectos.

Podemos decir que el servicio comprende dos dimensiones fundamentales, el servicio básico que buscamos y la experiencia que vivimos en el momento de hacer uso del servicio. El servicio básico es el beneficio que buscamos para satisfacer una necesidad (es un elemento tangible del servicio). La experiencia en cambio dependerá de varios factores como:

- La posibilidad de opción, es decir de que podamos contar con una gama de opciones a elegir, y quedamos con la que más nos guste.
- La disponibilidad, en cualquier momento podemos tener nuestro producto.
- El ambiente agradable, limpieza y orden de las instalaciones.
- La actitud del personal de servicio, la amabilidad con que nos atiende el o la encargada y la disponibilidad de resolvernos algún problema que se nos presente y la forma con que resuelve este.
- El riesgo percibido, que va unido a la imagen y reputación de la empresa, es decir, el riesgo de insatisfacción del servicio.
- La rapidez y precisión de las respuestas ante la exigencia del cliente.
- La reacción ante las reclamaciones.
- etc.

La experiencia depende como se observa de elementos intangibles. Bajo este punto de vista, un servicio tendrá elementos tangibles e intangibles que

formarán la idea o percepción que se tenga acerca del mismo. El cliente es quien forma esta idea o percepción, así :

$$\begin{array}{l} \textit{La Percepción} \\ \textit{del cliente} \end{array} = \begin{array}{l} \textit{Los Tangibles} \\ \textit{del servicio} \end{array} + \begin{array}{l} \textit{Los Intangibles} \\ \textit{del servicio} \end{array}$$

En una empresa de servicios, generalmente existe un desajuste ante la percepción del cliente y la realidad del servicio, es decir que:

$$\textit{La Percepción del cliente} \neq \textit{La Realidad del Servicio}$$

Existe un factor que influye de manera determinante en los servicios antes de requerirlos, estas son las llamadas expectativas, que son generadas por la publicidad o por experiencias anteriores del cliente; generalmente cuando el servicio es malo sucede que :

$$\textit{Las Expectativas del Cliente} > \textit{La Percepción del Cliente}$$

Es decir que el servicio que se nos otorgó no fué lo suficientemente bueno, o no era el que se esperaba (expectativas) como para volver al mismo lugar.

En los servicios no existe término medio, sólo existen servicios buenos o malos; ya que cuando hablamos de un servicio regular, es que algo de éste servicio no ha satisfecho completamente las necesidades del cliente, por otra parte, un buen servicio se da cuando se satisfacen esas necesidades.

Hablando de servicios buenos o malos, se tendrá que un servicio cuanto más inmaterial sea, más influencia tendrán sus aspectos tangibles y entre más material sea, menos influencia tendrán sus aspectos tangibles.

De lo anterior se puede concluir que la calidad de un servicio se ajusta o está determinada por el cliente, porque es el cliente el que juzga el nivel de la misma. Dentro de éste contexto se puede decir que el servicio es una experiencia de compra satisfactoria, y ésta se da cuando:

$$\text{La Percepción del cliente} - \text{Las Expectativas del cliente} \geq 0$$

CALIDAD EN EL SERVICIO

Una vez establecido el concepto de servicio, hablaremos de la Calidad del Servicio, la cual como mencionamos, está determinada por el cliente, si se quisiera dar una definición de la calidad en el servicio diríamos que, partiendo del hecho de que el servicio es una experiencia de compra satisfactoria, entonces a modo de definición se puede decir que :

"la calidad del servicio es la acumulación de experiencias de compra satisfactorias repetidas"

De lo anterior puede decirse que la calidad atrae y mantiene la atención del cliente hacia el servicio, esto es lógico, puesto que al tener experiencias de compra satisfactorias, el cliente se encarga de comentar a otros su experiencia de compra, y por lo tanto atrae nuevos clientes a la empresa; sin embargo, la situación anterior sólo la provoca o es consecuencia de la calidad en el servicio;

es procedente decir entonces que una buena calidad gana clientes, mientras que una mala calidad los pierde. .

En otro aspecto el concepto de calidad que tiene el cliente, está íntimamente ligado a la cultura, y ésta es la base para la excelencia de un servicio. La cultura es el código de comportamiento que se tiene dentro de la sociedad, por lo tanto la cultura define también las características de la calidad de servicio.

Existen, sin embargo, características generales de la calidad en servicios, estas son:

- Surtir en tiempo.
- Atender ágil y cuidadosamente las reclamaciones.
- Atender las llamadas de los clientes a tiempo.
- Mantener contactos de alto nivel.
- Dar poder de decisión al personal de línea, para resolver cualquier problema que se pueda presentar.
- Aumentar la opcionalidad en los requerimientos del cliente.
- Facilitar la operación al cliente.
- Desburocratizar relaciones, todos los departamento que intervienen en alguna forma con el cliente, deben de realizar su trabajo de la manera más simple, todo con el fin de atender mejor al cliente.
- Hacer gestiones para el cliente, es decir, hacer un ambiente propicio para que el cliente tenga la mejor atención a su problema.
- Dar indicaciones, si otro puede hacer mejor el trabajo para atender al cliente, hay que permitirle que lo haga.

- Dar garantías de servicio como la siguiente "si usted no queda completamente complacido con nuestro producto, le devolvemos su dinero".
- Cuidar los detalles inesperados, siempre hay que estar preparado para estos y si suceden atenderlos de la mejor forma.
- Que nos preocupe su negocio, es decir, que realmente nos preocupe el bienestar de nuestro cliente.

Todos los puntos anteriores implican costos, los que se trataran más adelante en la sección de costos de la calidad.

El hecho de que varias de estas características sean aspectos intangibles, es una barrera para la medición de la calidad, ya que dentro de los conceptos clásicos del control de calidad se encuentra el control estadístico del proceso (CEP) para los aspectos tangibles y repetitivos.

Es éste aspecto de medir los intangibles lo que nos impide hacer una generalización o establecer un sistema único y común en cualquier empresa de servicios para medir la calidad.

Sin embargo, el hecho de que la calidad en el servicio tenga su parte subjetiva, no impide que no la podamos medir, aunque para cada empresa la parte subjetiva o intangible será diferente, según los requerimientos del cliente.

La calidad de servicio debe ser una previsión o sea un diseño especial en nuestro sistema de producción o de atención al cliente. Un programa de calidad de servicio debe partir de un diagnóstico, para continuar en la búsqueda de

errores de calidad (a través de Equipos de Trabajo y de información de la Dirección), se continúa con la reconsideración del servicio prestado, la cual nos llevará a establecer las acciones correctivas pertinentes, y por último se establece un sistema de seguimiento, para medir los progresos.

Un proyecto o programa de calidad debe ocuparse de:

- La detección de errores.
- Análisis de causas.
- Las posibles soluciones.
- La selección de las soluciones.
- Los experimentos que se han de realizar (si antes se puede someter la solución a prueba).
- El costo total de la falta de calidad.
- El costo total con cero defectos.
- Las inversiones previstas.
- Las consecuencias para el resto de la empresa.
- El plazo de rentabilidad.

DIRECCIÓN POR SERVICIO

*"Dirección por Servicio, es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio cuando la recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio"*³.

Algunas consecuencias inmediatas que hacen a la Dirección por Servicio diferente de los enfoques tradicionales de dirección es el de una transformación integral de la organización. Esto va mucho más allá de las prácticas convencionales que normalmente se han aplicado en las empresas para operar en la industria del servicio. Esta transformación se refiere a crear una cultura de servicio, servicio excelente ante el cliente, es decir, que todas las actividades y actitudes de todo el personal de la organización están orientadas a tener como objetivo principal la satisfacción completa del cliente.

En la transformación está la libertad creativa del personal para lograr esta satisfacción, y de esta forma también se estará dando un reconocimiento al mismo personal, ya que sin la participación activa del personal no se lograrán los objetivos de la empresa.

Ofrece un marco de referencia unificador para pensar acerca del mercado, el cliente, el producto y la organización. Por primera vez, los directivos de las organizaciones de servicios tienen un medio para llevar a todos los miembros de la organización por un mismo camino.

³ Karl Albrecht y Ron Zemke. Excelencia en el Servicio

Tiene efectos colaterales, tanto intelectuales como psicológicos. Para que la Dirección por Servicio funcione correctamente, los ejecutivos necesitan cambiar su modo de ver el mundo y observar algunas cosas viejas en forma nueva. Hacer que ocurra la expansión de este paradigma, es uno de los grandes valores de la filosofía.

La Dirección por Servicio sugiere una nueva urgencia con respecto al punto de vista del cliente. En un negocio de servicios, los clientes satisfechos son un activo. En la satisfacción al cliente hay un capital, por ejemplo, si compramos cualquier negocio y éste se encuentra en decadencia y perdiendo clientes, el precio de compra será menor al que pagaríamos si éste tiene una base sólida de clientela. Las compras futuras de los clientes tienen cierto valor actual como parte del capital intangible del negocio.

Cada contacto individual con el cliente es una parte importante del producto del servicio y desempeña un papel definitivo para estructurar el valor de ese cliente como parte del activo.

Se deben rediseñar todos los procesos de la compañía con la visión del cliente, de qué forma podemos hacer mejor las cosas para que el cliente esté completamente satisfecho con nuestro trabajo, esto es servicio. El servicio consta de todo aquello de que podemos rodear al producto para que el cliente se sienta conforme y a gusto con nuestro producto.

Cuando rediseñamos nuestros procesos, con base en el cliente, tenemos que revisar justamente todos los momentos que tenemos con el cliente y qué es lo que hacemos en ese instante. A este tiempo que pasamos con el cliente es

llamado "punto de contacto con el cliente" o *momento de la verdad*, este último es el nombre más conocido dentro de las empresas que aplican ésta nueva filosofía.

Momentos de la Verdad

Según la terminología de la Dirección por Servicio, un momento de la verdad o momento decisivo es:

"Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio⁴".

La idea de la Dirección por Servicio sugiere que estos numerosos momentos decisivos son los componentes fundamentales del producto del servicio. El momento de la verdad es el átomo básico de servicio, la unidad más pequeña del valor entregado al cliente.

¿Cuál es el servicio que usted produce y entrega? Los momentos de verdad: ni más ni menos. Los productos físicos pueden formar parte de la interacción con el cliente en los momentos de verdad, pero en realidad son esos momentos propiamente los que constituyen el producto.

Si tomamos literal y concretamente el concepto de momentos de verdad, hay que olvidarnos de las tareas y de los cargos y de las estructuras organizacionales y procedimientos para empezar inmediatamente a hacer un

⁴ Karl Albrecht, Gerencia del Servicio, pág. 24.

inventario de los momentos de verdad que experimentan nuestros clientes cuando la línea de contacto con el público le entrega a éste el servicio. Una vez que sepamos lo que son estos momentos de verdad, los podemos analizar uno por uno desde el punto de vista de calidad. Se puede empezar mejorando aquellos que requieran mejora y buscando la manera de agregar valor a todos ellos.

Los gerentes no pueden estar presentes en todos los momentos decisivos para supervisar y asegurarse de que los empleados los manejan adecuadamente. Esto significa que ellos deben confiar en la gente de la línea operativa que está manejando esos puntos de contacto con el cliente. En realidad, el empleado se convierte en gerente en cada momento de la verdad. Es decir, cada uno controla el resultado del momento de la verdad, ejerciendo control sobre su propio comportamiento hacia el cliente.

El líder (gerente) debe delegar autoridad a los empleados de primera línea para que respondan a las necesidades y problemas de los clientes.

Distribuyendo la responsabilidad de esta manera, las compañías pueden maximizar sus momentos de la verdad. De esta forma multiplicarán la cantidad de clientes felices y satisfechos y, por lo tanto, se asegurarán una gran ventaja competitiva⁵.

Con la revisión de procesos podemos asegurar que tendremos más y mejores momentos de verdad, y de esta forma estaremos evitando que suceda el llamado reflujo. El reflujo es la actitud que toma el cliente al salir de nuestra

⁵ Jan Carlzon. Momentos de la Verdad

empresa en busca de otro producto o servicio que cubra las necesidades que no logró cubrir nuestro producto. Es decir, que no recibió un servicio a su medida y esto ocasiono que este insatisfecho con nosotros (este concepto se amplía en la pág. 58).

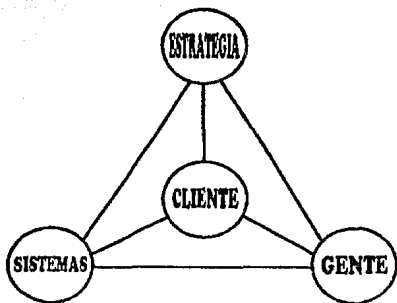
Así como contamos con una herramienta para conocer a nuestro cliente y hacer un mapeo de contactos, también contamos con otra herramienta para integrar al cliente con la empresa y los sistemas de que nos valemos para dar un mejor servicio, esto es el triángulo del servicio.

Triángulo de Servicio

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción de los siguientes elementos:

1. Visión o estrategia sobre el producto o servicio.
2. El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.
3. Los sistemas amables para el cliente.

Estos tres elementos deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio.



Este concepto de servicio o estrategia de servicio se orienta de la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente⁶.

A continuación presentamos una breve explicación sobre los componentes del triángulo del servicio:

El cliente. Los clientes se tienen que identificar tanto en forma psicográfica como en forma demográfica, es decir, en qué lugar se encuentra nuestro negocio y la forma en que piensa la posible clientela a nuestro alrededor.

La estrategia del servicio. Observemos la línea que conecta el círculo del cliente con el círculo de la estrategia del servicio. Se dice estrategia ya que es la base para desarrollar nuestro nuevo enfoque de servicio y

⁶Karl Albrecht y Ron Zemke. Excelencia en el Servicio.

nos da la pauta a seguir en cada paso que se da hacia el logro del objetivo primordial, que es la satisfacción plena del cliente. La estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y psicográfica que se obtiene en la investigación de mercado (a través de encuestas, entrevistas, etc.), para llegar a conocer más íntimamente a nuestros clientes. Tiene dos partes clave: la promesa de servicio interna, que es la dedicación oficial corporativa a los empleados; y la promesa de servicio externa, es decir, el servicio a los clientes. La estrategia de servicio llega a ser modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones. Esta estrategia, la cual tiene que basarse en un claro entendimiento del cliente, deben martillarla casi siempre en un seminario ejecutivo, donde participan la alta gerencia y los propietarios.

La gente. Hay que aclarar que no sólo la atención cae sobre el cliente último, también son importantes los clientes internos, los empleados, ya que estos son la base sobre la que se cimenta nuestra empresa, y son la parte fundamental de nuestra estrategia. En este punto se incluye a todos los gerentes, ejecutivos y empleados de la organización. Representa el aspecto educativo de la Dirección por Servicio. La línea que conecta este círculo con la estrategia de servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. Todas las personas deben saber entender y obligarse a la promesa del servicio, que fluye de la estrategia del servicio. En segundo lugar la línea que conecta el círculo de la gente con el del cliente y representa una conexión frente a frente que tienen todos los empleados y gerentes de la

compañía. También nos recuerda que toda la gente del negocio debe saber lo que hay en la libreta de calificaciones de los clientes.

A través de algunos medios, los directivos de estas organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención "alejado del mundo" enterándose de la situación actual del cliente, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

El sistema de prestación del servicio en que se apoya el empleado, esta verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente, y no para la conveniencia de la comunicación. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y proceso de comunicación, todo le dice al cliente: "Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades".

Los sistemas. Con la gente. Todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. **Sistemas al cliente.** Los clientes deben abrirse paso a través de nuestros sistemas, con el fin de hacer negocios con nosotros. **Sistemas con la estrategia del servicio.** Tendrá una influencia profunda en nuestros sistemas comerciales, serán medidas con las cuales nosotros convertiremos paulatinamente a nuestra empresa en una organización centrada en el cliente.

El sistema gerencial. Cada uno esta dentro del rol gerencial de la compañía como parte del sistema.

El sistema de reglas y regulaciones. Son todas la pautas para los empleados y clientes. Estas son las leyes de la organización, lo que es correcto o incorrecto hacer.

El sistema técnico. Representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o brindar servicio.

El sistema social. Representa toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí; como se hace el trabajo conjuntamente.

Entender la realidad de la experiencia del cliente puede ser tan importante como ser un experto en las tareas del trabajo propio.

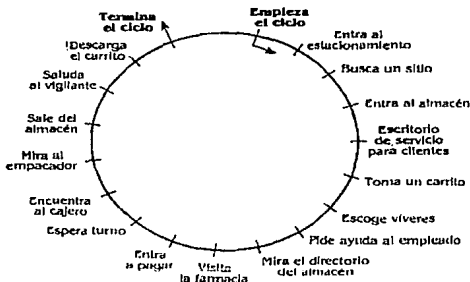
La técnica más útil o por lo menos una técnica para cambiar a este punto de vista, es pensar en términos de los ciclos de servicio.

Ciclos de Servicio

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

Este es el patrón natural inconsciente que existe en la mente del cliente, y puede no tener nada en común con el enfoque tradicional para establecer un negocio.

Es común hacer falsas promesas debido a como está organizado el negocio. Si el cliente tiene un problema complicado o insólito o una necesidad rutinaria para la cual el negocio no posee un sistema entonces decepcionará al cliente; parece especialmente difícil que la organización reaccione ante el cliente desde el punto de vista de su necesidad y no desde la perspectiva de su estructura interna. El concepto de ciclo de servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo. La figura siguiente explica el ciclo del servicio:



Si analizamos el ejemplo anterior, podemos detectar que el ciclo del servicio está constituido por una secuencia de momentos de verdad o momentos decisivos, que constituyen el proceso integral del servicio que recibe el cliente. Aún cuando estén involucrados varios departamentos de la empresa y por ende varios procesos, para el cliente es sólo un proceso completo.

Lo mismo que el concepto de momentos de la verdad, el ciclo de servicio es una idea poderosa para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su

punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes. Analizar y mejorar los ciclos de servicio es una parte fundamental del proceso de ingeniería de la Dirección por Servicio.

Las conclusiones de lo anterior son:

1. Identificar los puntos de contacto, esto exige la laboriosa tarea de hacer un mapa de los mismos.
2. Analizar los puntos de contacto, para conocer en forma debida el desarrollo de los mismos.
3. Los contactos deben relacionarse con los procesos, para dejar claro qué parte del proceso es percibida por el cliente, es decir para definir la "línea de flotación" del servicio, y alimentar la revisión de procesos.
4. Tener todo un plan de detalles inesperados que nos permitan manejar el contacto y el reflujo.
5. Capacitar intensamente a la gente que esta manejando el contacto.

El Cliente

Hemos estado hablando acerca de que todo nuestro esfuerzo dentro de nuestro negocio está enfocado a una persona " el cliente", pero realmente sabemos: ¿Quién es el cliente?.

"El cliente es la persona que requiere productos o servicios para satisfacer sus necesidades y que tiene la capacidad de retribuir su satisfacción.

El cliente es la persona más importante en cualquier negocio. Él cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es el objetivo de nuestro trabajo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendándolo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

Un cliente no es sólo dinero en la registradora, es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio.

El paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas. No lo olvide nunca⁷."

⁷ Anónimo.

Para proporcionar un servicio de calidad nos vemos en la necesidad de saber qué es calidad para el cliente, esto nos lleva a analizar y conocer más a fondo al cliente. Para ello definimos los factores más íntimamente ligados a la toma de sus decisiones acerca de los servicios que existen en el mercado. El conocimiento y las vivencias acerca de los servicios existentes, crean y acumulan expectativas del servicio en el cliente. Es muy importante definir las posibles expectativas del cliente, y para ello podemos analizar las expectativas en dos orígenes diferentes, como son las expectativas creadas por experiencias de compra anteriores y las expectativas ocasionadas por la publicidad y propaganda de la empresa.

El cliente no siempre cuenta con toda la información de los servicios existentes, sino que esta limitado a su pequeño universo de servicios.

El universo de servicios del cliente esta constituido por sólo algunas empresas de servicios, así que es muy posible que la publicidad de la empresa proporcione al buscador de servicios la información adecuada para promover nuevos servicios e incrementar el universo del cliente.

Ahora hablaremos de las percepciones del servicio. Una percepción del servicio es todo aquello que el cliente capta con sus sentidos acerca del servicio ofrecido.

Podemos decir que el cliente al requerir un servicio lleva consigo ciertas expectativas, y la empresa por su parte ofrecerá un servicio con una serie de características que conforman la realidad del servicio. El cliente, al hacer contacto con la empresa percibe algunos elementos de la realidad del servicio

ofrecido (percepción del servicio). Una vez hecho esto el cliente hace una comparación entre sus expectativas y su percepción de la realidad.

El cliente formula varias veces esta evaluación, que es en el mayor de los casos inconsciente, en diferentes situaciones cuando experimenta un servicio. Las vivencias son muy variadas al hablar de un mismo servicio recibido en diferentes establecimientos, de los cuales el cliente se verá atraído por aquel que mejor satisfaga sus expectativas.

Al hablar de satisfacción total del cliente consideramos que no existen servicios con términos medios de satisfacción, sólo existen servicios buenos o malos.

No podemos hablar de satisfacciones que no cumplan al 100% lo requerido por el cliente, ya que hablamos de un servicio a la medida del cliente. Dar servicio es resolver al cliente lo que el cliente quiere resolver y "a su manera". Para esa función el cliente entrega su dinero.

A la gente si le importa que la atiendan con amabilidad, pero lo que más le importa, es que le den fielmente aquello que el busca y aquello que le prometieron.

Pero, ¿ Qué busca en realidad la gente ?, ¿Qué es lo que quiere comprar, cuando compra algo ?.

La gente compra "funciones" y no "productos"; no compra un automóvil, sino todo aquello que puede hacer con el automóvil; no compra una televisión, sino el espectáculo que puede presenciar con el aparato.

Esta idea de pensar centralmente en la "función" y no tanto en "producto" ha llevado a diversas personas a hacer estudios sobre mercadotecnia, y han encontrado que la gente busca un lugar donde se le atienda con amabilidad, en donde le reciban con una sonrisa, y si el producto no cumplió con sus expectativas, el cliente tiene la confianza de que regresando con el proveedor tendrá el producto que cumple con sus necesidades.

Cuando no cumplimos con las expectativas del cliente, observamos el fenómeno que Ginebra y Arana llaman reflujo.

El reflujo es la actitud que toma un cliente de salir en busca de otro producto o servicio en el momento que no ha sido satisfecha su necesidad, o bien, que no ha recibido un servicio a su medida, ocasionando reflujo de clientes insatisfechos.

Con el reflujo el cliente intenta resolver su problema y se puede dar de las siguientes formas:

1. El cliente piensa en devolver el producto, con esto no sólo nos aseguramos pérdidas, sino también el hecho de que jamás regrese nuestro cliente.

2. El cliente puede resignarse a quedarse con nuestro producto, aunque este no le haya servido, esto a larga repercutirá, ya que en el momento en que el necesite un producto similar tenemos casi la seguridad que no nos buscará como proveedor.
3. La última opción es el hecho de que se deje manipular por nosotros o por otro competidor. Esto nos impide llegar a saber cuales son realmente sus expectativas y si realmente las vamos a llegar a satisfacer completamente.

Cuando además cuidamos el tratamiento adecuado para el reflujo el comprador queda satisfecho, y esta satisfacción induce a la repetición. El comprador se convierte en cliente. Un cliente es un comprador adicto. La propia realización positiva de un acto de servicio, es decir la obtención de una percepción muy satisfactoria, levanta las expectativas para las compras siguientes. Nuestro propio buen servicio incrementa las exigencias de más servicio futuro. Además debemos estar elevando constantemente el nivel de la realidad y la percepción del servicio.

El Contexto y Marcos de Referencia del Servicio.

Ahora podemos analizar la manera en que se relaciona el cliente con nuestro sistema de servicio, directamente con nuestro empleado operativo. Tenemos que darnos cuenta de que las interacciones humanas se desarrollan en un medio ambiente determinado, rodeado de elementos diferentes en cada situación que se presenta. Podemos decir entonces que cualquier comunicación realizada está limitada al contexto. Eso significa que todos los elementos que

rodean una interacción entre dos o más seres humanos tienen un efecto determinado sobre la gente. Debemos tener muy en cuenta los factores físicos del ambiente que percibe el cliente, así como los factores psicológicos que determinan el contexto.

Una vez analizado el contexto podemos incluir el marco de referencia del cliente y el marco de referencia del empleado de servicio. Estos se refieren a los "insumos" que manejan cada uno, conteniendo sus procesos de pensamiento, sus actitudes, sus valores y comportamientos en el momento de la verdad.

Insumos para el marco de referencia del cliente.

1. Experiencia anterior con nuestro negocio.
2. Creencias sobre el negocio.
3. Expectativas formadas por sus vivencias anteriores.
4. Actitudes, creencias y valores del cliente
5. Recomendaciones de sus amistades.

Insumos para el marco de referencia del empleado de servicio.

1. Capacitación y adiestramiento recibido de la empresa
2. Reglas y regulaciones establecidas para los empleados
3. Nivel de madurez del empleado
4. Expectativas del comportamiento del cliente basadas en vivencias pasadas
5. Actitudes, creencias y valores del empleado.

6. Herramientas y recursos disponibles en la empresa.

En el diseño anterior podemos estructurar con facilidad la relación existente entre el cliente y el empleado de servicio, cada uno con su marco de referencia determinado por sus insumos, y que a su vez tienen el contacto decisivo o momento de la verdad, rodeado del contexto.

El esquema siguiente que nos puede ayudar a determinar con más exactitud lo que el cliente percibe del servicio.



La Empresa

Para que la empresa busque la calidad de su servicio, debe tener en cuenta al cliente, sin embargo, dada la variedad de clientes y de expectativas de los mismos, lo más acertado es atender sólo algún segmento de mercado específico. Cuando se ataca éste segmento, se amplían las posibilidades de

obtener un perfil general de las expectativas de ese segmento, y así poder adecuar las operaciones de manera que la percepción del servicio sea mayor o igual a las expectativas.

Es de gran importancia tener planificado el segmento de clientes, dicho conjunto de clientes comparten ciertas características comunes. En la empresa, tomando objetivos dictados por la dirección, se debe identificar con claridad el segmento de mercado al cuál se hará llegar el servicio o producto.

Uno de los factores que se derivan del hecho de marcar un nuevo y mayor énfasis en la calidad en el servicio es el factor organizacional de la empresa.

El sistema organizacional está íntimamente vinculado y dependiente de la ideología manejada por la dirección de la empresa.

La Dirección por servicio pretende formar una cultura organizacional basada en una estructura dual, que llamamos cadena de apoyo y mando.

La cadena de apoyo y mando pretende manejar en el organigrama de la empresa, no sólo un esquema jerárquico de niveles de responsabilidad y autoridad, sino también llevar consigo un orden de apoyo y atención a las necesidades de los niveles inferiores, esto es, que la alta dirección se convierta en un proveedor de los elementos necesarios para el mando intermedio, procurándole y facilitándole todo aquello que la alta dirección tenga a su alcance, con el fin de que el mando intermedio desarrolle mejor su trabajo. A su vez el mando intermedio proveerá de la misma forma al empleado de servicios,

quién tendrá el apoyo y atención necesarios del sistema organizacional de la empresa para poder dedicarse completamente a cubrir las necesidades del cliente.

Consideramos que no es necesario romper con la jerarquía propia de la empresa, puesto que sería muy riesgoso que en una empresa se prescindiera de los niveles jerárquicos fundamentales.

Es importante aclarar en éste momento que es muy sano que en la empresa se rompan los " feudos " o concentraciones de poder y autoridad para lograr una mayor y efectiva concertación entre las partes de la empresa y llegar así a una democracia en la forma de conducir el negocio. Recalcando que actualmente las empresas tienden a formar una mayor conciencia social, esto es, que cada vez es mayor la preocupación por el individuo, la sociedad y el ecosistema del cuál la empresa es integrante activo.

COSTOS DE LA CALIDAD

En todas las industrias ha existido siempre una idea más o menos vaga sobre el "nivel de gravedad" que representaban los problemas de calidad.

Tomando como base este conocimiento, muchas empresas han decidido crear departamentos de calidad o aumentar el personal de los ya existentes para aventurarse en el desarrollo de programas de "mejora de calidad". Tal actitud puede dañar realmente a la empresa, haciendo subir los costos hasta niveles muy riesgosos. Para evitar correr este inconveniente,

debemos cuantificar el nivel de gravedad, y una forma de cuantificarlo es a través del costo de la calidad:

Podemos iniciar aceptando que cada departamento de la empresa gasta un presupuesto, dedica un tiempo determinado y realiza actividades en pro de la calidad. Con esto podemos visualizar todas las acciones y recursos que se invierten al hacer la calidad, para posteriormente analizarlos y descubrir oportunidades de minimizarlos.

A continuación se presentan las tres categorías recomendadas por un comité de la A.S.Q.C. (American Society of Quality Control), llamados Componentes del Costo de la Calidad:

1. *Costo Preventivo*: Son los costos derivados del personal encargado de diseño, implantación y mantenimiento del sistema de calidad. Y estos se dan en los departamentos de:

- Planeación
- Departamento Control de Calidad
- Prueba e inspección
- Control estadístico
- Formación

2. Costo Valoración de la Calidad:

Són los costos asociados con la verificación de materiales para asegurar su conformidad:

- En proveedores
- En recepción
- Durante el proceso
- Final del proceso
- Auditorías
- Equipos, procesos y máquinas

3. Costo de Errores y Fallos:

- Internos: Costos de fabricación o ensamble asociados con productos que satisfacen los requisitos de calidad, estos se dan en:

- * Reprocesos
- * Desperdicio
- * Excesos en inventario
- * Equipo obsoleto

- Externos: Son los costos generados por productos defectuosos que llegan a los clientes, y tienen como consecuencia:

- * Reclamaciones
- * Devoluciones
- * Garantía
- * Penalizaciones

La determinación de los costos debe ser tarea conjunta del investigador con personal de contabilidad y supervisores de los diferentes departamentos. Esta tarea requiere, en algunos casos, iniciar control de costos donde no existía ninguno, utilizar valores contables, efectuar estimaciones, etc.

Después de disponer de los costos de la calidad debemos interpretar el resultado obtenido, decidiendo ante tal resultado si se hace necesaria la adopción de medidas correctivas tendientes a minimizarlo o consideramos que es adecuado. Una buena forma de enfocar la interpretación es comparando el resultado con el de otras empresas similares.

Para tener una idea comparativa, en un proceso normal de mecanización los costos de calidad oscilan entre 1 y 5% de las ventas, según datos obtenidos por J.M. Juran. La distribución por tipo de costos es, en su mayor parte, debida a fallos; un porcentaje menor debido a costos de verificación, y un mínimo por concepto de prevención.

Muchas de las partidas que definen los costos de la calidad resultan difícilmente cuantificables y, en otros casos, imposibles de valorar. Por lo que podemos definir dos clases de costos, aquellos costos de falla cuantificables, que son experimentados por un cliente y puesto a la atención del servidor, y los costos de falla no cuantificables, que constituyen los costos ocultos, difíciles de medir, por concepto de una insatisfacción del cliente, que hayan surgido sin haberse reportado al causante. Los costos por fallas no verificables incluyen costos menores del cliente y también el costo por concepto de tiempo y molestias.

Podría ser más realista calcular los costos evitables, es decir, aquellos que desaparecerían si desaparecieran todos los defectos.

Los costos evitables incluyen comúnmente:

1. Prevención
2. Valoración
3. Fallos (Internos y Externos)

El total resultante de los costos evitables es una cifra de vital importancia para decidir:

- a) Si vale la pena mejorar la calidad en la empresa
- b) Cuál debe ser el programa de mejora.
- c) Cuáles son los puntos débiles que deben superarse.

Si consideramos el costo evitable de la calidad como el costo resultante de fabricar productos defectuosos, podríamos decir que el costo real de la producción sería igual al costo de fabricar sin fallos más el costo de fabricar productos defectuosos correspondiente a los aspectos de valoración, errores, fallos y prevención.

El costo de fabricar productos defectuosos será el costo de la calidad, que podríamos determinar también por la diferencia entre el costo real de la producción y el costo sin fallos. A continuación mostramos lo dicho anteriormente:

Costo de la Calidad:

$$\begin{aligned} & \cdot \text{Costo sin fallos} \\ & + \text{Costo valoración calidad} \\ & + \text{Costo errores y fallos} \\ & \quad \text{Costo prevención calidad} \\ & \hline & = \text{Costo real de producción} \end{aligned}$$

$$\text{Costo calidad} = \text{Costo real} - \text{Costo sin fallos}$$

$$\begin{aligned} & \text{Costo valoración calidad} \\ & + \text{Costo prevención calidad} \\ & + \text{Costo errores y fallos} \\ & \hline & = \text{Costo calidad} \end{aligned}$$

Costos de la calidad en los servicios

El problema de una medición inadecuada del costo de la calidad es de carácter endémico para todos los sectores industriales, pero es particularmente complejo en las empresas de servicio, debido a:

1. El carácter intangible del servicio.
2. La falta de información sobre errores.
3. El gasto para establecer sistemas de medición del costo de la calidad.
4. La incompatibilidad de la medición del costo de la calidad con una cultura organizacional existente.

5. El diseño de los sistemas contables tradicionales.

1. *La intangibilidad del servicio.*

El carácter intangible de los servicios hace problemática la medición de datos relacionados con la calidad.

2. *La falta de información sobre errores.*

A diferencia de los productos tangibles, los servicios no se pueden devolver, por tanto, las empresas de servicio muchas veces tienen poca evidencia de fallas en su servicio.

3. *El gasto para establecer sistemas de medición del costo de la calidad.*

El desarrollo de un sistema identificador de errores y fijador de su costo requiere tiempo administrativo y recursos financieros.

4. *La incompatibilidad de la medición del costo de la calidad con una cultura organizacional existente.*

Un enfoque sistemático hacia la medición de los costos de calidad puede estar reñido con una cultura organizacional arraigada en la creatividad y experimentación. De hecho, un enfoque que enfatiza la identificación de errores con análisis de sus causas, y la eliminación de éstas últimas, en efecto podría congelar la creatividad.

5. *El diseño de sistemas contables tradicionales.*

Tradicionalmente los sistemas de contabilidad están concebidos para captar los datos de ingresos y egresos según actividades, función y recurso. Los beneficios y los costos de calidad no se acomodan en estas clasificaciones y requieren que los esfuerzos de una medición ya sea periódica o continua se lleven a cabo fuera del proceso contable tradicional.

Para ampliar el panorama de situaciones que rodean a los costos de la calidad del servicio, podemos mencionar los siguientes problemas que se observan en la actividad de las empresas.

1. El producto es difícil de describir y medir.
2. Los costos son principalmente costos de recursos humanos.
3. Es más difícil fijar costos a la gente que a las máquinas.
4. Los métodos tradicionales de contabilidad de costos no son adecuados para los servicios y se deben utilizar métodos alternos de análisis de rentabilidad del negocio.
5. Cuando los costos se utilizan como única base para calcular precios, se pueden reducir realmente incentivos para controlar esos costos.
6. El carácter perecedero de los servicios.

7. Los clientes pueden demorar o posponer la realización o uso de muchos servicios. Opcionalmente pueden realizarse dichos servicios personalmente.
8. Mientras más alto sea el contenido material, más tenderán los precios fijados a basarse en costos y mayor será la tendencia hacia precios más estándares.

Mientras más pequeño sea el contenido material, más orientado será hacia el cliente y los precios serán menos estándares.

9. Intangibilidad de los servicios también significa que los servicios ofrecidos pueden variarse más fácilmente que los productos físicos. Así:
 - a) Nivel de servicio
 - b) Calidad de servicio
 - c) Cantidad de servicio

se pueden ajustar para satisfacer requerimientos especiales de los clientes. Finalmente es posible determinar los precios mediante negociación entre comprador y vendedor.

10. La inseparabilidad del servicio de la persona que lo ofrece puede fijar límites geográficos o límites de tiempo a los mercados que es posible atender.

Igualmente, los compradores de servicios pueden buscar el suministro del servicio dentro de ciertas zonas geográficas o de tiempo. El grado de competencia que opera dentro de esos límites influye en los precios cobrados.

Los costos de la calidad y la gerencia

Ante la necesidad que tienen las empresas de servicios de ajustarse a las exigencias de los clientes, los gerentes adoptan cierta postura ante la problemática del análisis de los costos de la calidad.

Los gerentes de servicio "meramente buenos", hablan de niveles de servicio "óptimos". Aquellos en que los gastos mayores dedicados a mejorar el servicio producen resultados medidos en términos de costos menores de falla.

Esta teoría convencional sostiene que los costos de prevención de errores incrementan a medida que mejora el nivel de la calidad. Cuanto más alto apunte una empresa en términos de calidad, más gastará en tales actividades de prevención como la capacitación y la inversión en equipo de capital. Además se supone que los costos de prevención incrementan exponencialmente a fin de lograr ganancias incrementales en la calidad, llegando a proporciones astronómicas a medida que el porcentaje de una producción libre de defectos se acerca al 100%.

Esta teoría es aceptada por expertos en producción como Feigenbaum y Juran, emana de la suposición de que es sumamente costoso eliminar el último error posible de un sistema.

Como resultado de ello, los gerentes se han sentido animados para aceptar la idea que existe un "nivel de calidad objetivo" (TQL) de algo menos que 100% de calidad, más allá del cuál los costos de prevención exceden de las reducciones incrementables que hagan en los costos de falla

Los gerentes de servicio innovadores no lo ven así:

1. En primer lugar, ellos miden los costos de la recuperación de servicio y ven declinando conjuntamente con los costos de fallas en el servicio a medida que vaya mejorando la calidad.
2. No aceptan la idea tradicional.
3. Entienden el alto costo de la calidad defectuosa, no solamente en términos de clientes perdidos (y costos en que incurrieron los propios clientes) sino también un nivel bajo de la satisfacción y moral entre los empleados, significa que aplican un valor mayor al perfeccionamiento del servicio.

CAPITULO III
CARACTERÍSTICAS DE LAS
EMPRESAS Y SU RELACIÓN
CON LA DIRECCIÓN POR SERVICIO

CAPITULO III

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS Y SU RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN POR SERVICIO

Quando en alguna ocasiones nos ponemos a pensar un poco en los caminos que ha tomado el desarrollo de las industrias, la evolución del producir, y pensar en aquel trabajo minucioso y lleno de habilidad artesanal, en el que el trato personal y el producto estaban más orientados al cliente; hasta el desarrollo de una fuerza mayor para fabricar una cantidad elevada de productos y de mejor calidad. La fuerza basada en la vinculación de recursos, organización y tecnología, para dar lugar a la Empresa, que nace de la creatividad del emprendedor, el empresario que comienza a trazar en su mente, los movimientos y quehaceres necesarios para ver nacer un innovador producto que cumplirá con las necesidades y exigencias de la sociedad.

A través de la evolución misma de la sociedad, la Empresa y el emprendedor han tenido que transformarse también, como lo muestran las fases históricas de la calidad y los pensamientos de dirección de empresas (marcadas en éste trabajo como la fase de Productividad, Calidad, Flexibilidad y el

Servicio en el marco histórico), en las que la organización de la Empresa ha tomado caminos diferentes, pero siempre con la intención de sosegar las exigencias y necesidades humanas.

En la actualidad, nos rodean sistemas productivos de bienes y servicios, que buscan la manera más efectiva y eficiente de satisfacer las diversas demandas del cliente, el cuál cada vez, se vuelve más y más exigente al ver frente a sí mismo una mayor variedad de productos y servicios.

Ahora la Empresa pone todo su empeño en mejorar los ofrecimientos existentes y hacer llegar al cliente el mejor producto.

Esta competencia por el mejor ofrecimiento, está rompiendo las fronteras físicas, que ya vemos en México como la nueva apertura comercial con Canadá y E.E.U.U. .

Dicha apertura comercial plantea nuevos retos para la Empresa Mexicana, y es aquí precisamente donde vemos la importancia de crear herramientas y métodos para trabajar con resultados de calidad a nivel internacional.

El método que proponemos en el presente trabajo, trata el tema de la Dirección Empresarial, desarrollar en la Empresa no sólo condiciones propicias para obtener mejores resultados en los diferentes niveles de la organización , sino también en los satisfactores que reciben los clientes en forma de bienes y servicios.

La Dirección por Servicio es también un método organizacional que puede ayudar a la Empresa Mexicana a colocarse en una posición de mayor competitividad local e internacional, debido a que la Dirección por Servicio muestra un nuevo enfoque para descubrir en cualquier tipo de Empresa la diferencia que dará la ventaja comparativa a la organización y al producto de ella.

En México, encontramos diferentes tipos de empresas, por lo que necesitamos conocerlas de cerca y poder adaptar el método de la Dirección por Servicio.

Sabemos de antemano que la Dirección por Servicio hace énfasis en los servicios y en el cliente, pero podemos asumir que los servicios se encuentran en todo tipo de empresas, y estaríamos en un error si pensamos que la Dirección por Servicio es funcional exclusivamente en el Sector Servicios.

Para poder clarificar este punto, decidimos mostrar los diferentes enfoques desde los que podemos asumir a los servicios como participantes en cualquier Empresa de la Economía. Sabemos que la disciplina económica clasifica a las empresas en tres sectores para su mejor comprensión en la complejidad socio-económica, pero la clasificación es sólo un artificio macro-cualitativo.

A continuación mostramos dichos enfoques, que nos ayudarán a comprender mejor el funcionamiento de los servicios en cualquier tipo de Empresa, llámese de Manufactura, Agricultura o de Servicios que aparecen en la Economía:

1. Enfoque desde la organización.
2. Enfoque desde los procesos.
3. Enfoque desde el producto.
4. Enfoque desde la mercadotecnia.

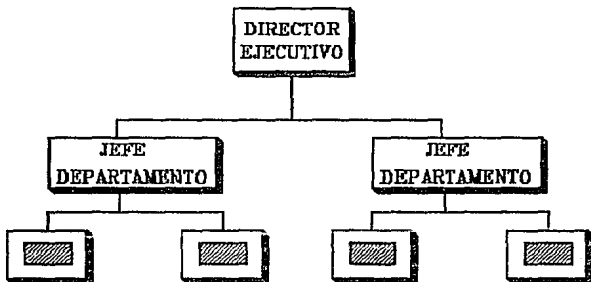
1. Enfoque desde la Organización de la Empresa.

I. En la organización empresarial se acostumbran manejar departamentos con funciones básicas, los cuales han surgido de la división y especialización del trabajo. De ésta departamentalización, se ha visto la necesidad de formar unidades de servicio o staff, que tienen como actividad principal apoyar a los departamentos de funciones básicas, para que éstos trabajen de una manera más eficiente.

Normalmente se buscan las ventajas que provienen de la especialización técnica y de la liberación de las tareas accesorias a los departamentos de funciones básicas para que se ocupen de su trabajo fundamental.

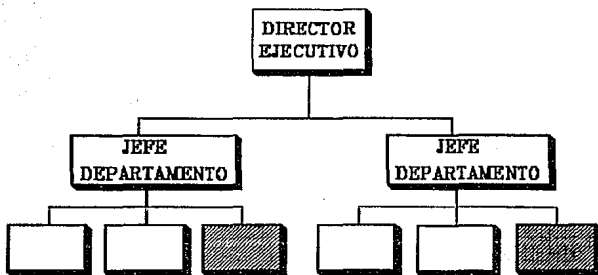
Sin embargo, en los modelos tradicionales del departamento de servicios existe el peligro de que la separación de actividades pueda romper con la unidad y sincronización de ejecución en aquellas operaciones que exigen una extrema comunicación.

- a) Las unidades de servicio (rayadas) se colocan en cada departamento, sin separación y con dependencia del jefe ejecutivo que lo dirige. Cada departamento dispone de sus propios servicios.

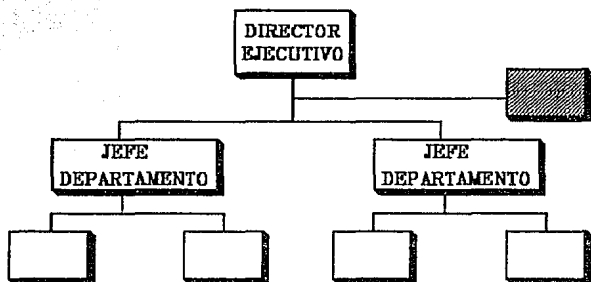


ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

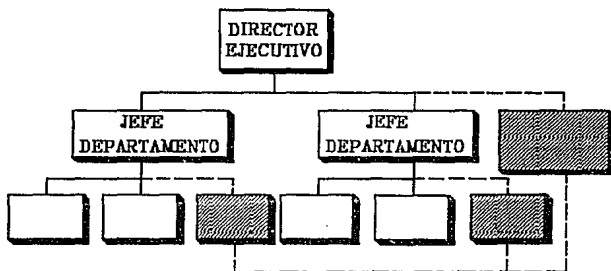
- b) Los servicios están separados de las funciones básicas del departamento al que sirven y con independencia en sus actividades agrupadas.



- c) La agrupación de los departamentos de servicio en un departamento único que auxilia a toda la organización y que depende de un jefe ejecutivo.

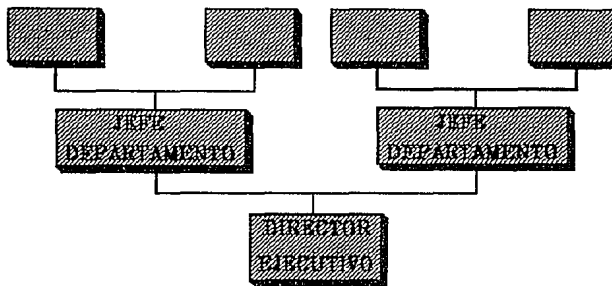


- d) Se crean subdepartamentos a nivel operativo de cada departamento, unidos entre sí por la dirección de un solo ejecutivo de servicios.



- e) Cada departamento, jefe de departamento y director ejecutivo funcionan como un engranaje que logra su mejor y más eficiente funcionamiento, a través de una cadena de apoyo y mando, que permite coordinar los esfuerzos de cada uno de ellos, en pro del nivel con que se tiene relación, esto es, que el director ejecutivo se convierta en un proveedor del jefe de departamento, proporcionándole a éste todos los

elementos y facilidades que sean necesarias para un desenvolvimiento de sus labores, y que también el jefe de departamento realice el mismo esfuerzo de proporcionar al departamento subordinado las condiciones y consejos que permitan el más eficiente funcionamiento y desarrollo de cada uno de los empleados.



El jefe de departamento se convierte entonces en cliente del director ejecutivo y también en proveedor de los departamentos que tiene a su cargo.

Podemos detectar la dualidad cliente/proveedor interno, en la que entran todos los departamentos de la organización, con la que asumimos mayor calidad en el flujo de información, debido a la eliminación de departamentos de

servicio intermediarios, que como ya dijimos, podrían romper con la sincronización en el funcionamiento del engranaje organizacional.

II. Ahora bien, analizando de cerca la naturaleza de cada departamento de la Empresa, nos damos cuenta que existe una gran cantidad de personal administrativo en la organización.

El personal administrativo proporciona a la Empresa un producto con alto contenido de intangibles, ya que recibe información con un valor digamos que bajo y proporciona información con un cierto grado de valor agregado. Lo que a fin de cuentas dicha información con valor agregado servirá para la toma de decisiones, y éstas para realizar actividades determinadas, por lo que el contenido tangible en el producto del personal administrativo, es mínimo.

A lo anterior podemos agregar los servicios especializados que la Empresa solicita a personal externo o instituciones ajenas, que proveen a la organización de productos intelectuales, asistencia técnica y servicios profesionales, en aquellos aspectos en que la Empresa no es autosuficiente aún.

De esta manera es claro ver que existe en la Empresa, sea de servicios o manufacturera, una buena cantidad de personal administrativo que está íntimamente vinculado a servicios, por lo que podemos concluir que es válido pensar en la Dirección por Servicio como un método organizacional funcional en cualquier tipo de Empresa, ya que la mayoría de las empresas cuentan con alguna clase de administración.

2. Enfoque desde los Procesos.

Los procesos de manufactura están siendo apoyados cada vez más por maquinaria y equipo automático, el cual permite un mayor tiempo de atención humana en otras actividades de la Empresa, como el mercadeo, la atención al cliente, la logística, etcétera.

Los trabajos repetitivos y agobiantes están siendo ocupados por maquinaria especializada , y esto hace que se distribuyan mejor las horas-hombre en actividades de control, análisis, inspección, etc., que finalmente son actividades asociadas con labores de servicio al sistema productivo y administrativo de la Empresa.

3. Enfoque desde el Producto.

I. Para desarrollar este punto, necesitamos definir las diferentes características del producto que podamos encontrar.

Decimos que un producto es un bien (tangible) o un servicio (intangible), o bien, una combinación de ambos.

Existe un gradiente de productos, que van desde los intangibles puros, pasando por los productos compuestos por una parte tangible y otra intangible, hasta los productos tangibles puros.

La visión amplia, es que un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar como ofreciendo satisfacción de necesidades y deseos¹.

II. Ahora bien, hablando de los productos que tienen alto contenido tangible, podemos aseverar que dichos productos proporcionan al comprador un servicio; por ejemplo, al comprar un automóvil podemos pensar en diferentes beneficios que lleva consigo la adquisición y uso de este bien, como la comodidad de los aditamentos , el equipo de sonido, la confianza que ofrecen los sistemas de seguridad y de emergencia, etc. pero la razón principal de la compra será el servicio de transporte que ofrece.

Podemos concluir diciendo que aunque existan diferentes atributos y características constituyentes del producto, la mayoría de ellos llevan implícito el servicio, sea en forma de un bien con servicios concomitantes, o bien, por el servicio que proporciona la función de un bien puro.

4. Enfoque desde la Mercadotecnia.

Otra manera de abordar al conjunto de empresas constituyentes de la Economía, desde el punto de vista de los servicios y su vínculo con la Dirección por Servicio sería el analizar el sistema de mercadotecnia con que cuenta la Empresa.

¹

Stanton W.J. Fundamentals of Marketing, McGraw Hill, New York, 1981 p. 441

La Empresa por pequeña que sea, contará con algún tipo de estrategia para hacerse de clientes, mantenerlos y de hacer del conocimiento de más gente la existencia y ventajas de su producto.

Supongamos dos empresas que fabrican el mismo producto con igual nivel de calidad, y que tienen distribuido el mercado en forma equitativa. ¿Cuál sería la manera de asimilar un mayor número de clientes a una de estas empresas y vender con éxito el producto? Una alternativa sería la estrategia de diferenciación.

La Dirección por Servicio contempla diferentes estrategias para lograr la diferenciación y obtener ventajas competitivas del potencial de los servicios:

a) Conocer al cliente.

Podemos tener un mayor acercamiento al cliente, y encontrar las verdaderas razones de la demanda del producto. Además el cliente se sentirá que es tomado en cuenta en la Empresa y tendrá un producto con características a su medida.

b) Incrementar el componente de servicios en el producto.

Si el producto ha sido mejorado y adecuado al cliente, nos restará agregar servicios alternos a la entrega y consumo del producto, donde el cliente recibirá " algo más " en la atención personalizada de la Empresa.

c) Énfasis en la cultura organizacional.

Hemos hablado en el capítulo anterior del triángulo del servicio, donde encontramos al cliente localizado al centro de todo lo que ocurre en la Empresa. También hemos hablado del contexto, donde aparece el cliente en interacción con el empleado de servicio. Ahora bien, todas las posibles relaciones e interacciones que se dan dentro de la Empresa, tendrán un efecto profundo sobre la gente que allí labora y a su vez, ésta forma de interactuar, o dicho de otra manera, éste efecto de la cultura organizacional, será transmitida vía el contexto de la Empresa, al cliente. Así pues, la Empresa tendrá que considerar los cambios en el ambiente de la misma para lograr " vender la idea " que aparece alrededor del producto de calidad.

Sabemos que el fabricar un producto de calidad no es la totalidad del trabajo de la Empresa, sino también que el cliente perciba la calidad del producto , y que éste cubra todos los huecos de sus expectativas.

Podemos considerar que la cultura organizacional y el contexto de la organización son productos adicionales de servicio que lleva consigo el producto básico de la Empresa.

CAPITULO IV
EMPRESAS HOTELERAS Y
DIRECCION POR SERVICIO

CAPITULO IV

EMPRESAS HOTELERAS Y LA DIRECCION POR SERVICIO

En el capítulo anterior concluimos que la Dirección por Servicio resulta funcional en cualquier tipo de empresa, y debido a esto, seleccionamos una empresa de la Industria Hotelera, que en el presente capítulo analizamos desde el enfoque de la Dirección por Servicio . Para esto, desarrollamos primero las características del funcionamiento hotelero y su estructura organizacional, atendiendo a sus generalidades, para posteriormente, adentrarnos en un caso práctico, donde analizamos al Hotel Royal Rosa, que actualmente opera y que es participe en la Hotelería nacional.

A manera de definición podemos decir que un hotel es una institución de carácter público que ofrece a las personas alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, el cuál opera con la finalidad de obtener utilidades.

Dentro del negocio hotelero existen componentes del producto ofrecido que son tangibles -habitaciones, alimentos y bebidas-, pero el principal componente

del producto que se ofrece es intangible - el servicio recibido -. Este servicio es el que determina la actitud del cliente hacia el hotel.

Este tipo de empresas según la conclusión a la que hemos llegado tienen un nivel de servicio más alto que su nivel de producto.

Aunque la naturaleza misma de la hotelería, hace hincapié en las personas, muchas industrias han mecanizado sus operaciones y sus funciones, excluyendo el elemento humano siempre que ha sido posible. El empresario de hotelería no debe seguir esa tendencia, ya que los servicios personales pueden mecanizarse o automatizarse sólo hasta cierto nivel. Si se están instituyendo técnicas de producción en masa por los hoteleros con el fin de realizar las tareas rutinarias, el elemento humano es el factor determinante en esa clase de procesos.

Como la mayoría de las empresas la industria hotelera tiene aspectos que son únicos y característicos; por ejemplo, dentro de un hotel puede haber de cinco a nueve negocios separados aunque coordinados para que trabajen simultáneamente. Esa situación garantiza empleos interesantes y diversificados. Otro factor que fomenta el interés y proporciona un desafío, es la presencia del elemento humano que acabamos de analizar, el cliente mismo. Es claro que no todos los puestos en un hotel tienen un contacto directo con los clientes, pero los empleados que lo tienen aseguran una relación con todas las personas de diferentes niveles de vida. Se encontrarán y servirán a pobres y ricos, famosos y notables. Son estos momentos de la verdad los que ofrecerán a los empleados una oportunidad para aprender algo sobre la naturaleza humana y el reto de proporcionar un servicio que realce la permanencia del cliente en el establecimiento.

En una era de especialización y mecanización, donde el orgullo por el trabajo bien hecho y la satisfacción de llevar a cabo desde el principio hasta el final un trabajo se ha extinguido casi por completo. La industria hotelera tiene no sólo la responsabilidad de su producto, sino también la satisfacción adicional de comprobar el agrado de los clientes y recibir personalmente su aprobación o su desagrado por el servicio. Un hotel ofrece un ambiente limpio, seguro y agradable para trabajar. Desde el punto de vista de los ascensos, los gerentes de hoteles y los directores de departamentos se han abierto tradicionalmente un camino ascendente en la jerarquía; la industria se presta a la capacitación académica, pero, no es posible reemplazar la experiencia.

La hotelería es una industria variable que refleja con rapidez los cambios en la economía nacional. Es un tipo de negocio en el que las técnicas, las ideas y los modos de operación sufren modificaciones continuas. El hecho de que un hotel permanezca estático equivale, en realidad, a que se deteriore.

La necesidad de cooperación y coordinación entre los diversos departamentos de los hoteles es fundamental para su funcionamiento. Es aquí donde se verifica la importancia de la relación cliente/proveedor que hemos manejado, ya que prácticamente todos los servicios ofrecidos a los clientes requieren los esfuerzos de dos o más departamentos; por ejemplo el ciclo de servicio que consta de: conducir a un cliente que llega, desde el vestíbulo a su habitación recién limpiada. Estos momentos de la verdad necesitan el apoyo de varios departamentos proveedores como son: una oficina de recepción, los servicios uniformados y el departamento de limpieza. Tanto si se trata de servir comida simple en la cafetería o de manejar una gran convención, deben coordinarse los esfuerzos conjuntos de varios departamentos para asegurar

servicios apropiados y satisfactorios a los clientes. La falla de cualquier departamento o cualquier persona de un departamento significará un servicio no satisfactorio y un cliente descontento. Esta necesidad de cooperación individual y departamental realiza todavía lo inevitable, que es comprender al elemento humano, no sólo desde el punto de vista del consumidor, sino también el del empleado.

En la industria hotelera y otras industrias es raro que un empleado de la línea de contacto tenga control sobre su preparación, su producción o su calidad (una excepción de las industrias pequeñas donde existe una departamentalización limitada y donde todos, desde el gerente hasta el último de los empleados pueden realizar toda clase de actividades). Este aspecto del negocio hotelero en particular puede mostrarse por medio de varios ejemplos:

- 1.- El representante de reservaciones o ventas de un hotel le alquila a un tal señor Johnson -un hombre de negocios de la localidad - la "Mark Twain Room" para una reunión de ventas, tomando disposiciones para dar una comida en el "Golden Room" y un banquete, por la noche, en el salón de baile. El representante de reservaciones toma todas las disposiciones; pero la disposición real de las habitaciones, la preparación y el servicio de las comidas y las disposiciones decorativas generales las manejan otros departamentos, en los cuales el representante de reservaciones no tiene ningún

control. No obstante, en caso de que algo resulte poco satisfactorio, el señor Jonhson considerará directamente responsable de ello al representante de reservaciones.

2.- El señor y la señora Samuels se acercan a la oficina de recepción. El empleado les alquila la suite 1403 y les recomienda calurosamente el "Grill Room" para cenar y bailar. El empleado no tiene control sobre la limpieza y el orden de la suite o sobre los alimentos y el servicio de la "Grill Room", pero las satisfacción de los Samuels o su descontento les serán transmitidos.

3.- Un cliente de la cafetería le pide la cena a la mesera. El servicio es un poco lento, debido a un ligero accidente en la cocina, y la carne esta demasiado cocida para que agrade al cliente. Comunicará su descontento a la mesera y la culpará, sin tener nunca en cuenta que ella no haya contribuido a esa situación, ni que se encuentre en absoluto en condiciones de mejorarla.

No hay duda de que situaciones de esta naturaleza crean tensiones e incrementan la posibilidad de que se produzcan descargas emocionales entre los empleados y entre éstos y los clientes, y es aquí donde se verifica la importancia de la relación entre clientes internos y proveedores internos y la

libertad de que el empleado de contacto pueda tomar decisiones para compensar el descontento del cliente. Por otra parte estos ejemplos deben realzar más todavía el hecho de crear una cultura de servicio por medio de la capacitación constante además de un buen sistema de reclutamiento y selección del personal.

La mayoría de los trabajos en los hoteles que son de naturaleza semiespecializada, por lo general las personas que ocupan esos puestos pueden aprender con facilidad las funciones motoras y las rutinas regulares que se necesitan. El hecho de que si estas personas poseen o no las dotes emocionales y mentales apropiadas es algo muy distinto. La mayoría de las personas que trabajan en un hotel les agrada trabajar con la gente. El querer a la gente es necesario, pero no suficiente puesto que se debe ser capaz de ajustarse rápidamente a gran variedad de situaciones inesperadas e impredecibles y controlar las emociones.

Al ascender en la jerarquía administrativa, los administradores darán muestras de tener capacidades de dirección o cualidades de persuasión y analíticas que les permitirán hacer frente a los problemas característicos del funcionamiento de un hotel.

La industria hotelera funciona 24 horas al día, 7 días a la semana, por lo tanto esto quiere decir, que se mantiene funcionando cuando otras personas están descansando o gozan de días de asueto. Puesto que se trata de una empresa de servicio, los contactos personales son frecuentes y los empleados deben aceptar a veces abusos por parte de los clientes, por una situación por la cuál el empleado no tiene ningún control.

CLASIFICACION DE LOS HOTELES

Los hoteles se clasifican de varias maneras, estas son atendiendo a los siguientes factores:

- a) Dimensión.
- b) Tipo de Clientela.
- c) Calidad de Servicios.
- d) Ubicación o relación con otros servicios

Atendiendo a la clasificación por dimensión se tiene que los hoteles pueden ser:

- 1.- Grandes
- 2.- Medianos
- 3.- Pequeños

En cuanto al tipo de clientela, se tiene, que pueden ser:

- 1.- Comerciales.
- 2.- Vacacionales.
- 3.- Para convenciones.
- 4.- Para residentes.

Refiriéndonos ahora a la calidad de servicios , los hoteles se clasifican en:

Vocablos Descriptivos	Clasif. con Letras	Estrellas
Gran Turismo	---	-----
De Lujo	AA	*****
Superior de primera	A	****
Ordinario de primera	B	***
Superior Turista	C	**
Ordinario Turista	D	*

En cuanto a la ubicación se clasifican en:

- 1.- Metropolitano.
- 2.- Casino.
- 3.- Centros Vacacionales.

La operación de los hoteles puede ser:

- 1.- Permanentes
- 2.- De estación

La organización se clasifica en:

- 1.- Funcionamiento independiente.
- 2.- Funcionamiento en cadena.

En cuanto a la proximidad a terminales de transportes se clasifican por el tipo de terminal a la que estén próximos.

- 1.- Terminales terrestres.
- 2.- Carreteras.
- 3.- Terminales aéreas.
- 4.- Terminales marítimas.

Además de los hoteles existen otra serie de establecimientos que ofrecen alojamiento al público en general, como son:

- 1.- Moteles
- 2.- Casas de huéspedes o Pensiones
- 3.- Albergues
- 4.- Bungalows
- 5.- Cabañas

ORGANIZACIÓN INTERNA DE HOTELES

A fin de crear un marco de referencia de la organización de los hoteles, se hará la referencia a un hotel de mediano tamaño.

En general, la organización de los hoteles se divide en varios departamentos como son :

- Departamento de Recepción.
- Departamento de Seguridad.

- Departamento de Servicios uniformados.
- Departamento de Mantenimiento.
- Departamento de Ingeniería.
- Departamento de Teléfonos.
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Alimentos y Bebidas.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Personal.

Departamento de Recepción

Funciones básicas

- Procesar reservaciones y todas las comunicaciones con las personas que buscan alojamiento en el hotel.
- Registrar a los huéspedes y asignarles habitaciones.
- Manejar todos los mensajes, la correspondencia y los telegramas para los clientes.
- Proporcionar arreglos financieros y de crédito.
- Brindar información sobre el hotel, la comunidad y cualquier atracción o evento interesante

Departamento de Seguridad

Funciones básicas

Tiene la doble responsabilidad de proteger contra todo daño a los clientes y al hotel, los problemas más característicos de un hotel en cuanto a seguridad son:

- Puertas abiertas
- Control de Estafadores
- Accidentes
- Ebrios
- Personas que están ilegalmente en las habitaciones.

Departamento de Servicios Uniformados

El servicio uniformado incluye:

- Portero
- Botones
- Inspectores de ascensores
- Encargados de ascensores
- Ascensoristas
- Porteros de la puerta principal.

Funciones básicas

Del Portero

- Acoger a los cliente en el hotel.
- Recibir a los clientes que llegan.
- Ayudar a descargar maletas.
- Pedir taxis
- Supervisar el estacionamiento de autos.
- Proporcionar información sobre sitios de interés y lugares de la ciudad.

De los Botones

- Conducir a los clientes a sus habitaciones
- Llevar equipaje
- Verificar si la habitación está en orden
- Explicar a los clientes todo lo referente a los servicios
- Responder preguntas del cliente.
- Ayudar a los clientes con su equipaje cuando abandonen el hotel.
- Ocuparse de los recados y mensajes.

En cuanto al botones principal tiene otras obligaciones adicionales.

- Recoger las llaves de la recepción
- Recoger y llenar fichas de registro
- Verificar si el cliente tiene mensajes o no.

Del Personal de Ascensores

- Verificar el buen funcionamiento de los ascensores.
- Regular la velocidad y el uso de los ascensores.
- Verificar la limpieza.

Departamento de Mantenimiento

Funciones básicas

En éste departamento recae:

- La responsabilidad por la limpieza del hotel.
- El orden de las habitaciones de los clientes.
- El resguardo de los objetos perdidos por los clientes.
- La redecoración de las habitaciones.

El personal está compuesto por camareros, afanadores, lavadores de muros, pintores, ebanistas, tapiceros y peones en general. Por lo regular éste departamento no tiene ningún contacto directo con el cliente.

Departamento de Ingeniería

Funciones básicas

El trabajo del departamento de ingeniería se divide en seis campos principales:

- Mantener en funcionamiento el sistema eléctrico.
- Mantener en funcionamiento los sistemas de plomería.
- Mantener en funcionamiento el sistema de calefacción.
- Mantener en funcionamiento los sistemas de ventilación y aire acondicionado.
- Mantener en funcionamiento el sistema de refrigeración.
- El mantenimiento del edificio.

Departamento de Abastecimientos

El departamento de abastecimientos proporciona tres cosas: alimentos, bebidas y servicios. Los dos primeros artículos son tangibles y, con cierta cantidad de especialización y supervisión, pueden proporcionarse a satisfacción de los clientes. El tercero - los servicios - es intangible y requiere algo más que conocimientos o versatilidad.

El departamento de abastecimientos de cualquier hotel representa un grupo complejo en el que hay muchas líneas de autoridad y funciones superpuestas. Los clientes generalmente no ven a la mayoría de las personas de ese departamento y son pocos los que se dan cuenta del número de individuos que

toman parte - directa o indirectamente - en la preparación de los alimentos que se les sirven.

Función de Alimentos

Generalmente el comprador se hace cargo también de su recepción, sin embargo, se hará un desglose de las compras y la recepción de las mismas, por separado.

Funciones básicas

Compras:

- a) Hacer un inventario de los productos lecheros y los que deben adquirirse, esto se hace diariamente.

- b) Verificar los menús de banquetes y diarios, así como las predicciones del número de cubiertos a los clientes a los que será preciso servir ése día, calculando las cantidades y tipos de alimentos que se deben adquirir.

- c) Obtener de proveedores cotizaciones de precios, comparar precios y hacer compras según lo más conveniente.

- d) Establecer especificaciones para cada uno de los alimentos que se requieren.

- e) Manejar un inventario de todos los alimentos que se consumen, así como establecer mínimos de existencia por producto.

f) Manejar un inventario de los utensilios de cocina.

Recepción:

a) Recibir y comprobar que los productos cumplan con las especificaciones y cantidades con las que se requirieron.

b) Verificar que el precio en la factura sea el mismo, que el cotizado anteriormente.

c) Repartir los productos que van a consumo inmediato y los que se van a almacenar.

Almacenamiento y Distribución.

Los alimentos se mantienen en varios tipos de almacenamiento: almacenes en seco, verduras, productos lácteos, carne y productos congelados. Todos ellos se encuentran bajo la supervisión del almacenista en jefe, entre sus funciones básicas están:

a) Tomar los alimentos del recibidor y enviarlos a su almacenamiento apropiado.

b) Hacer y manejar un inventario físico y verificar de acuerdo con las requisiciones para el mes.

c) Procurar que los artículos salgan sólo mediante solicitud y que los más antiguos del almacén sean los que se utilicen primero.

d) Mantener un inventario mínimo, de modo que se evite la acumulación de mercancías antiguas, o sea, tener un inventario suficiente para cubrir todas las demandas, pero no tan grande para que se produzcan desperdicios.

Preparación:

La fase siguiente del manejo de los alimentos tiene lugar en la cocina, donde se preparan las comidas. La cocina principal, el centro de toda la división de alimentos, está constituida por muchos grupos pequeños. las funciones básicas de esta parte del departamento son:

a) Indicar al encargado de compras los artículos y las cantidades que necesita.

b) Redactar menús, tomando en cuenta el costo de los alimentos, la variedad del menú y una carga de trabajo bien distribuida entre las diversas secciones de la cocina, los días especiales que requieren ciertos platillos, las combinaciones de alimentos que tengan buen gusto y atractivo visual y la toma en consideración del modo en que pueden utilizarse los artículos en caso de que no se vendan.

a) Supervisar todas las fases de funcionamiento de la cocina, con excepción de la preparación real de las comidas.

b) La limpieza de todas las vajillas utilizadas, así como el inventario de las mismas.

c) Las compras de vajillas, artículos de porcelana, cubiertos, cristalería, etc..
Contrataciones y servicios:

El departamento de banquetes representa uno de los campos mas importantes de la administración de alimentos en un hotel; dentro de éste departamento, hay dos divisiones distintas: contrataciones y servicios. Cada una de ellas depende considerablemente de la otra y ambas deben trabajar unidas, para que el departamento en general funcione con buenos resultados.

Contrataciones:

- a) Preparar los menús, cotizaciones y disposiciones para los banquetes.
- b) Hacer recomendaciones sobre el menú y las bebidas.
- c) Hacer contrataciones para banquetes.
- d) Verificar con el cliente los servicios contratados para saber si no hay cambios.
- e) Verificar el salón para asegurarse de que se haya preparado de acuerdo a los planes y detalles contratados por el cliente.

Servicios :

- a) Informarse del tipo de menú, servicio y número de personas.
- b) Contratar de ser necesario personal adicional.
- c) Proporcionar todos los elementos adicionales a la comida como; vinos, flores, licores, manteles, servilletas, etc.

Función de Bebidas.

- a) Adquisición y recepción de bebidas.
- b) Revisar fichas de bodega para verificar existencias.
- c) Almacenamiento y distribución de bebidas.
- d) Preparación de bebidas.
- e) Venta y servicio.

Departamento de Personal

Funciones básicas

- a) Reclutamiento, selección y colocación del personal.
- b) Asignar sueldos y salarios, prestaciones y los sistemas de incentivos al personal.
- c) Dar capacitación al personal del hotel.
- d) Implantar y controlar sistemas de calificaciones para el personal.

Departamento de Contabilidad

- a) Registrar y aportar información de la situación financiera de la empresa, a través de cuatro categorías principalmente que son: Ingresos, Egresos, Nóminas, y estados financieros.

Departamento de Ventas

Generalmente el encargado de éste departamento es el gerente general, ya que se recomienda que todos los departamentos estén bajo la coordinación del departamento de ventas. Sus principales funciones son las siguientes:

- a) Coordinar a todos los departamentos para banquetes o eventos como convenciones y conferencias.
- b) Planeación de ventas.
- c) Política de ventas.

- d) Presupuesto de ventas.
- e) Investigaciones de mercado.
- f) Publicidad.

Con éste último departamento daremos por terminada la referencia que pretendíamos dar acerca de la organización de un hotel, procederemos ahora a hacer un mapeo de un ciclo de servicio común. Definiendo los momentos de contacto directo y definiendo "la línea de flotación" de la empresa. Con esta expresión queremos dar a entender que es la parte de la empresa que el cliente generalmente ve, y la cuál raramente es traspasada por el mismo.

CICLO DE SERVICIO Y MOMENTOS DE LA VERDAD

En una empresa hotelera, el ciclo de servicio empieza en general en el momento en que se sabe de la existencia de la misma, y termina cuando el cliente sale del hotel. Pero en el inter entre el principio del ciclo y el fin del mismo existen diversos momentos de la verdad , que en conjunto formarán la percepción del servicio para el cliente. Los momentos de la verdad que integran un ciclo de servicio general en un hotel son los siguientes:

1.- La información sobre el hotel, ya sea a través de la publicidad o de información de otras personas que han recibido el servicio. Este primer momento de la verdad es importante ya que creará o formará las expectativas del cliente acerca del servicio.

2.- La reservación que se hace por vía telefónica o correo. La cortesía del empleado de reservaciones es importante y determinante para apoyar las expectativas del cliente.

3.- El momento en que el cliente llega al hotel y es recibido por el portero. Al llegar a las instalaciones del hotel el cliente observará de modo inconsciente la limpieza de las instalaciones, así como la apariencia de las mismas.

4.- El lugar en el estacionamiento, si el cliente lleva automóvil. El cliente tomará en cuenta , el cuidado y la atención del mozo que estaciona autos, así como la rapidez del servicio.

5.- El momento de entrar al vestíbulo o al edificio del hotel. Al entrar a las instalaciones interiores el cliente hará una evaluación de las mismas.

6.- La atención del recepcionista al asignarle habitación. El cliente generalmente esperará un servicio eficiente, amable y rápido al serle asignada la habitación.

7.- La atención de el botones al conducir al cliente a su habitación. De el mismo se espera cumpla con atención y amabilidad el llevar a los clientes a sus habitaciones.

8.- Si existe ascensor, el funcionamiento y la atención recibida por el ascensorista. De manera inconsciente o consciente el cliente se fijará en la funcionalidad de el ascensor y en la amabilidad del ascensorista.

9.- El momento de entrar a la habitación y percibir el orden de la misma. Podemos decir que éste es el momento más importante del servicio, ya que el producto del mismo es la habitación y la percepción que tenga el cliente de la misma será determinante para su satisfacción.

10.- El buen funcionamiento de las instalaciones en la habitación , a lo largo la estancia del cliente. Durante el uso del servicio por el cliente, el mismo tendrá diversos contactos a nivel de cliente - instalaciones, donde se requerirá el buen funcionamiento de las instalaciones, tanto de la habitación , como del hotel en su conjunto.

11.- El buen funcionamiento de la línea telefónica , para comunicarse con recepción , y solicitar diversos servicios. La rapidez con que se atiendan las llamadas y los servicios requeridos impactarán directamente a la percepción del cliente.

12.- El momento en que el cliente hace uso del restaurante del hotel. En el restaurante el cliente se fijará, en la limpieza ,decoración, y disponibilidad de las mesas.

13.- La atención recibida en el restaurante. La rapidez del servicio, la apariencia de la comida, el sabor y olor de la misma, así como la amabilidad de la mesera , el cajero y el capitán , y en su caso el cantinero, serán parámetros para saber si el servicio es bueno o malo.

14.- El funcionamiento de los centros de diversión dentro del hotel.

15.- La atención del botones al terminar la estancia en el hotel.

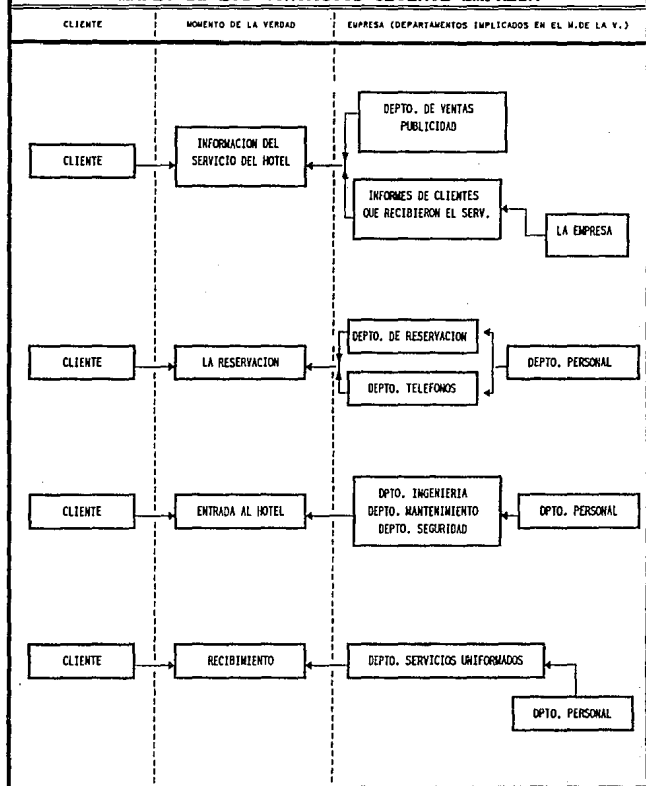
16.- La atención del recepcionista al terminar la estancia.

17.- La atención del portero y el mozo que estaciona autos al salir del hotel

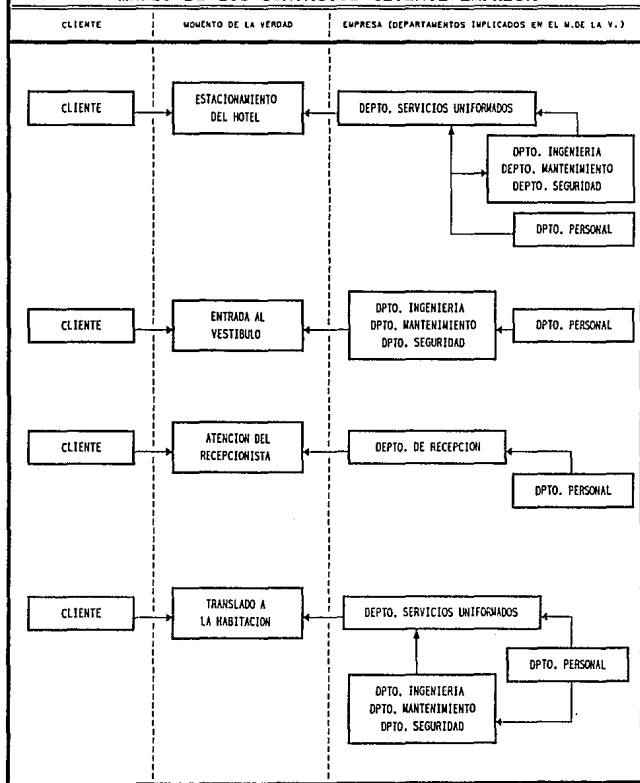
Los anteriores puntos son los momentos de la verdad que generalmente se presentan en el servicio de un hotel. Lo que procede ahora es desglosar; el personal que hace el contacto, el departamento al que corresponde, y la estructura organizacional que soporta el momento de contacto con el cliente.

Se presentan en la siguiente página diagramas de mapeo de los contactos arriba mencionados, en algunos de ellos se consideran uno o más contactos, la pretensión de estos diagramas es dar una idea clara de los departamentos que están apoyando cada momento de la verdad.

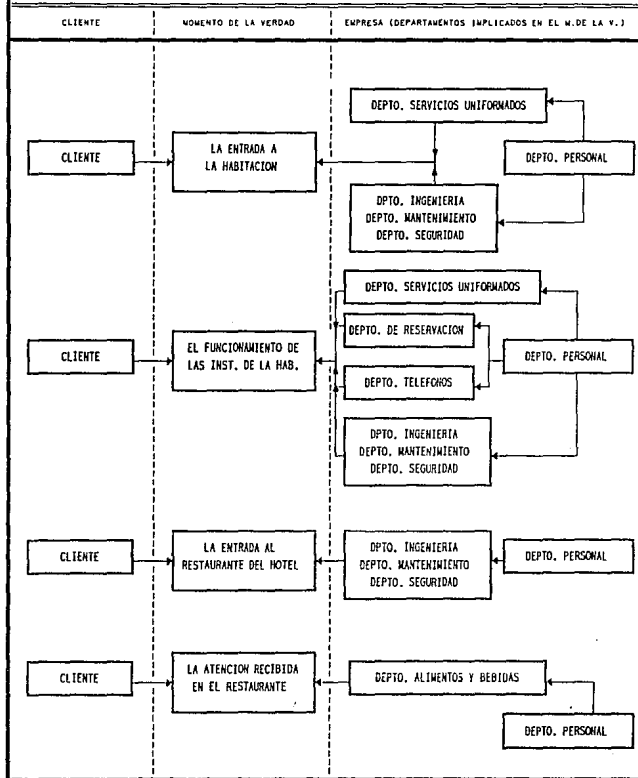
MAPEO DE LOS CONTACTOS CLIENTE-EMPRESA



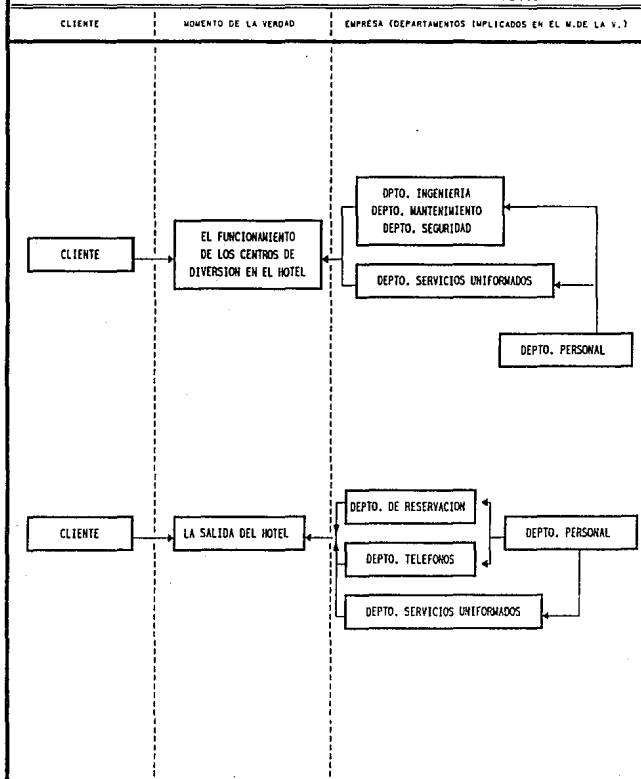
MAPEO DE LOS CONTACTOS CLIENTE-EMPRESA



MAPEO DE LOS CONTACTOS CLIENTE-EMPRESA



MAPEO DE LOS CONTACTOS CLIENTE-EMPRESA



CAPITULO V
EMPRESA HOTEL ROYAL ROSA
(Caso Práctico)

CAPITULO V

EMPRESA HOTEL ROYAL ROSA

(Caso Práctico)

En capítulos anteriores nos hemos dado a la tarea de establecer, los antecedentes y conceptos que se manejarán en la tesis, seguimos con un análisis para concluir que la Dirección por Servicio es aplicable a cualquier tipo de empresa. En la primera parte de éste capítulo, como un preámbulo para la aplicación de la tesis, establecimos un panorama general de las empresas hoteleras, ha llegado el momento de presentar el caso práctico, así como la descripción del desarrollo.

Establecemos para empezar un diagnóstico de situación actual basado en investigación de campo, con el fin de descubrir los momentos de la verdad involucrados y el ciclo de servicio del segmento de mercado que se maneja. Concluimos el capítulo estableciendo las cadenas de servicio que sustentan cada momento de la verdad, con el fin de escoger una cadena para su análisis y propuesta de solución, que presentamos en el siguiente capítulo.

GENERALIDADES DEL HOTEL

Localización de la empresa.

La empresa en la cual hemos decidido aplicar nuestro tema de tesis, es el HOTEL ROYAL ROSA ubicado en la calle de Amberes, entre la calle de Liverpool y Av. Chapultepec, en la Col. Juárez (Zona Rosa), Distrito Federal.

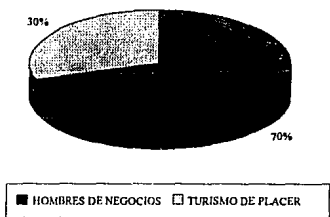
Capacidad Instalada y Ocupación

Este es un hotel clasificado como cinco estrellas, con una capacidad de 163 habitaciones repartidas en 17 pisos, y con capacidad para dar servicio a 250 clientes. La ocupación promedio del hotel se estima en el 69%, lo que traducido a números son aproximadamente 130 personas.

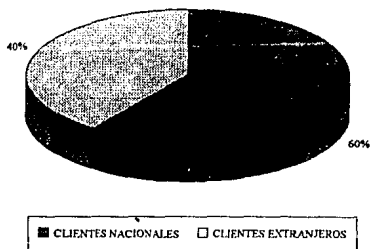
Segmentos de Mercado.

La clientela del hotel se distribuye de la siguiente manera (los datos son aproximados): 70 % Hombres de negocios y 30% turismo de placer, juntos estos segmentos de mercado el 60% es nacional y el 40% extranjero, y del 100% de la clientela extranjera, ésta se divide en: 25% Alemanes, 15% Coreanos, 10% Estadounidenses, 10% Italianos, 10% Franceses, 7% Españoles y 13% de otras nacionalidades.

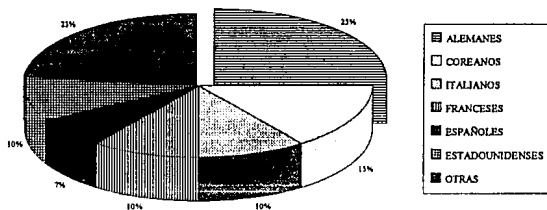
SEGMENTOS DE MERCADO



PROCEDENCIA



CLIENTELA EXTRANJERA



Ventajas y Desventajas del Servicio Actual

Los datos proporcionados por la subgerencia del hotel indican que los puntos a favor del hotel son: La Tarifa, la ubicación, las instalaciones, la limpieza, el trato amable, y el servicio. Y las quejas más frecuentes de los clientes son: falta de ventilación en las habitaciones, que el servicio a cuartos sea las 24 horas del día, y la rotación de personal.

Políticas para la Calidad del Servicio.

En el aspecto de evaluación de la calidad del servicio, en el hotel se desarrollan juntas de retroalimentación donde asisten todos los departamentos, y se discuten asuntos respecto a las quejas de los clientes y a la calidad del servicio, por otra parte se llevan récords o registros de el personal.

Estrategia de Competencia.

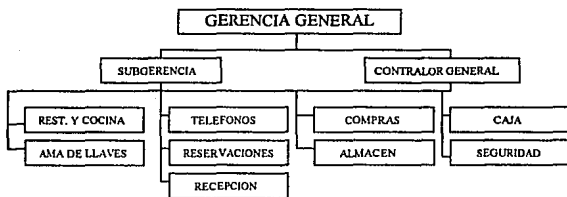
La estrategia de competencia del hotel se centra en la presencia en agencias de viajes, visitas, correo directivo, y en tener una mayor publicidad.

En un futuro y con el fin de mejorar la preparación del personal se contempla el tener su propia escuela, en la cual se capacitara personal de todos los niveles.

Organización Actual del Hotel.

Es importante hacer notar que actualmente el hotel está en etapa de transición organizacional , es decir que están por crearse departamentos nuevos y eliminarse otros, sin embargo hasta el momento los departamentos actuales en el hotel son los que se describen a través de el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA DEL HOTEL



Funciones de cada Departamento.

El Departamento de Ama de Llaves, lo conforman las camaristas, los mozos, los choferes, veladores, las personas de mantenimiento. Este departamento se encarga de mantener en buenas condiciones las áreas publicas y del mantenimiento preventivo y/o correctivo, tanto del edificio como de las instalaciones de las habitaciones, este departamento esta en contacto directo con el cliente a excepción del personal de mantenimiento.

El Departamento de restaurantes (Alimentos y Bebidas), lo conforman meseros, garroteros, cocineros, galopines, mozos, cajeras y capitán de meseros. Este departamento controla a su vez la sala de convenciones, los bares y los

restaurantes. Es el encargado de la organización de eventos, desde la decoración hasta la elección del menú para la cena o comida, en este caso también el personal tiene un contacto directo con el cliente, aunque no todos, como la cocina por ejemplo.

El Departamento de teléfonos, el cual esta integrado por una jefa de teléfonos y cinco operadoras auxiliares. Su principal funcionamiento es el de comunicar telefónicamente al cliente, tanto llamadas nacionales como internacionales, así como llevar un registro de las llamadas administrativas y las personales, y hacer un reporte para el oportuno cobro de las mismas.

El Departamento de reservaciones, conformado por dos personas, la principal función de este departamento es la de hacer reservaciones vía telefónica, aunque se puede dar el caso de que sea personalmente, verificar cupo en el hotel, realizar pronósticos de ocupación por día, semana o mes, así como también hacer reservaciones foráneas en un hotel de Acapulco de la misma compañía, las reservaciones se pasan a recepción.

El Departamento de Recepción y Cajas, consta de 10 personas incluyendo el jefe de recepción y los bell-boys. Dentro de sus funciones están , la de registrar al cliente. Una vez que se registra el mismo, este debe dejar una garantía de crédito, ya sea una boleta de crédito abierto, un deposito o una carta de la compañía de la que viene haciéndose responsable por él. Una vez registrado, el bell-boy lleva al cliente a su habitación, lo ayuda con su equipaje, e informa al cliente sobre servicios proporcionados por el hotel, lugares turísticos, etc.. Este departamento también se encarga de recibir las necesidades

solicitadas por los huéspedes y del seguimiento de los reportes por mal funcionamiento y/o problemas que se presenten.

Por otra parte la caja se encarga de verificar las salidas, el límite de crédito de las tarjetas de los clientes y que el mismo sea compatible con el permitido por el hotel. También se encarga de la caja de seguridad del hotel, este departamento tiene un contacto directo con el cliente.

El Departamento de compras, se conforma de dos personas, y se encarga de hacer todas las compras del hotel, desde la papelería de oficina hasta la carne para la cocina, debe mantener cotizaciones de los productos que se utilizan actuales y tener una comunicación estrecha con el almacén, en éste caso el contacto con el cliente no se efectúa.

El Departamento de Almacén, solo tiene un empleado, y su principal función es el de tener un control de entradas y salidas de los artículos que tiene, llevar un inventario del almacén y registros de a quién a o qué departamento se asignan los bienes.

El Departamento de seguridad, éste departamento aunque se encuentra supeditado a las organización del hotel, los empleados del mismo son empleados de una compañía de servicios de seguridad. entre las principales responsabilidades del departamento se encuentran la de el control de siniestros, evacuación en caso necesario y control de la clientela en caso de no ser necesario. Por otra parte la de vigilar al personal del hotel y el acceso de personas indeseables, auxilian en los casos de cobros difíciles, y verifican la asistencia del personal uniformado.

MOMENTOS DE LA VERDAD

Para empezar nuestro análisis sobre el servicio, averiguaremos los puntos de contacto que el cliente tiene con la empresa, es decir los momentos de la verdad, y en base a éstos formar el ciclo de servicio. Tomaremos los momentos de la verdad comunes a cualquier cliente que integre el segmento de mercado de los hombres de negocios, ya que éste es el segmento más importante que maneja el hotel.

Se han determinado 15 momentos de la verdad en general, de los cuales del noveno al decimosegundo están integrados por otros momentos de la verdad ya que se hace uso de las instalaciones del hotel, y se puede tener contacto con diversas instalaciones del mismo. Los momentos de la verdad que se han determinado son:

1º La reservación :

El cliente tiene el primer contacto con el hotel, éste se realiza vía telefónica o personal.

2º Llegada al hotel :

El cliente es recibido en la entrada al estacionamiento cuando llega en su propio auto o bien en el lobby del hotel.

3º Bienvenida:

El cliente recibe la bienvenida realizada por el personal uniformado y por recepción.

4° Recepción y Registro:

El cliente proporciona los datos necesarios y su forma de pago.

5° Acompañar a la habitación:

El cliente es conducido a la habitación, y recibe la información acerca de los servicios del hotel.

6° Entrada a la habitación:

El cliente recibe la primera impresión del lugar de alojamiento.

7° Muestra de funciones de la habitación:

El cliente recibe una breve explicación acerca del funcionamiento de las instalaciones de la habitación.

8° Reconocimiento de la habitación:

El cliente determina si la habitación y sus componentes son los necesarios y suficientes para su estancia y servicio.

9° Estancia:

El cliente hace pleno uso de las instalaciones de la habitación. Este momento de la verdad esta compuesto de varios más, pero lo hemos considerado como uno solo, para una mayor claridad del ciclo de servicio.

10° Uso de servicios auxiliares:

El cliente utiliza servicios como room service, despertador, teléfono, información general.

11° Uso de instalaciones auxiliares:

El cliente utiliza restaurantes, bares, tiendas, estética, lobby salones, etcétera.

12° Desalojo de la habitación:

El cliente desaloja la habitación.

13° Liquidación de servicios:

El cliente recibe su cuenta con tarifa, costos e importes claros de sus consumos y servicios utilizados.

14° Despedida:

El cliente se va del hotel y recibe la invitación para volver a hospedarse en él otra vez.

15° Transporte exterior:

El cliente tiene preparado su medio de transporte a la puerta del hotel (auto del cliente o taxi).

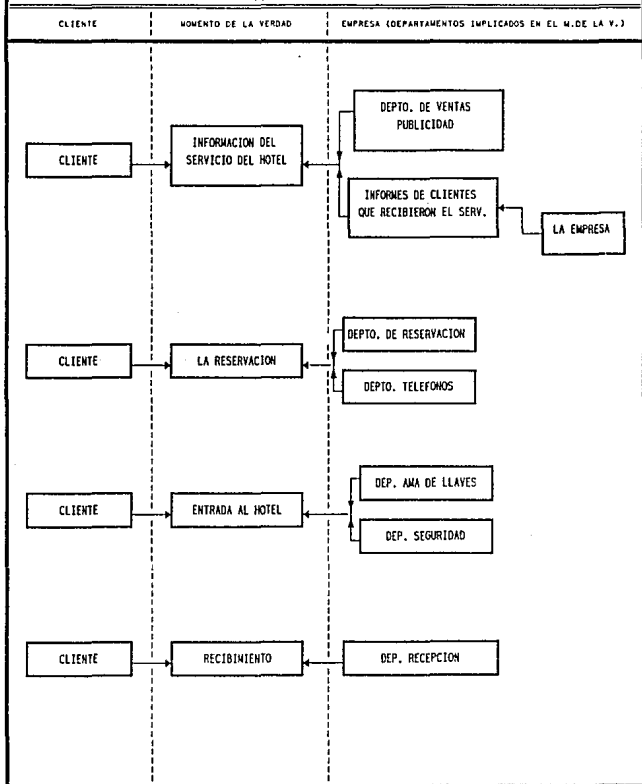
En las páginas siguientes describiremos gráficamente cada momento de la verdad relacionándolo con los departamentos del hotel que lo sustentan, así como lo hicimos a nivel general.

El ciclo de servicio queda entonces de la siguiente manera:

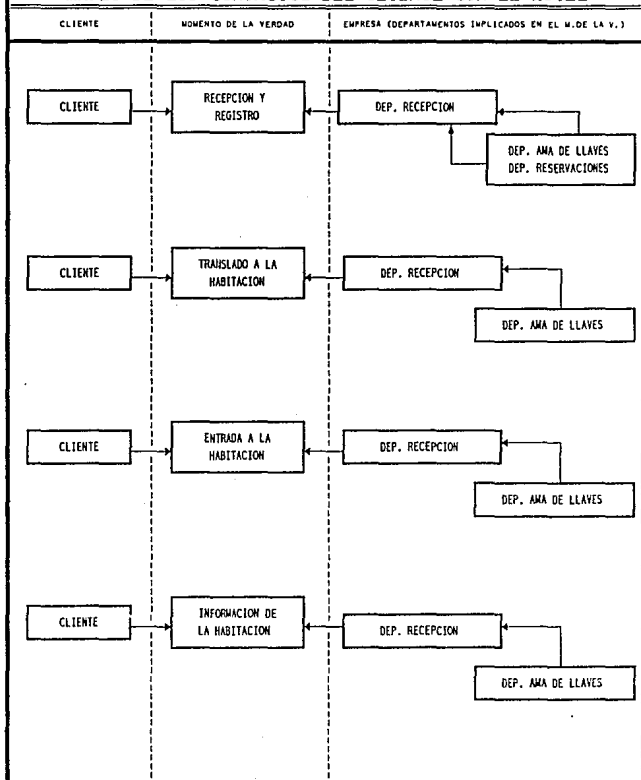


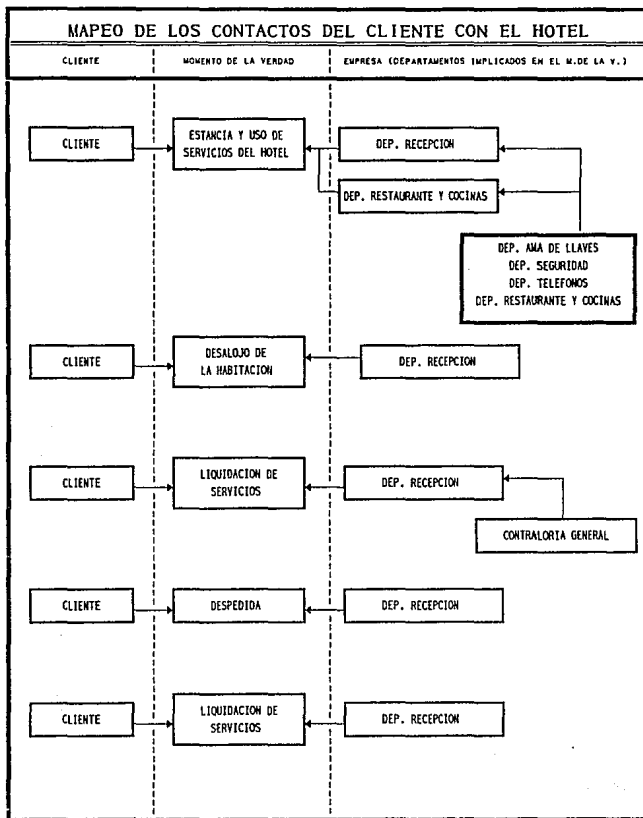
Una vez establecido el ciclo de servicio, procedimos a realizar una encuesta y una serie de entrevistas, tanto con los clientes del hotel, como con personas de la empresa.

MAPEO DE LOS CONTACTOS DEL CLIENTE CON EL HOTEL



MAPEO DE LOS CONTACTOS DEL CLIENTE CON EL HOTEL





LA ENCUESTA

Tomando en cuenta las fuerzas y debilidades del hotel diseñamos una encuesta, la cual tiene como objetivo el conocer las expectativas y las percepciones del cliente, tomamos en cuenta también el servicio de restaurante que el hotel tiene, sin embargo nos centraremos siempre en el hotel y recurriremos a los resultados del restaurante cuando sea necesario.

En la parte de expectativas del cliente, dividimos la encuesta en:

Recepción y Servicio, en la que preguntamos acerca de la cortesía del personal y la eficiencia del registro.

Habitación, se pregunta acerca de la preparación de la habitación, del funcionamiento de las instalaciones (agua, limpieza, puertas, etc.) y también de si la habitación esta bien provisional (toallas , jabón, etc.).

Servicio a Cuartos, donde fundamentalmente preguntamos acerca de la rapidez del servicio, de la calidad de los alimentos y si el servicio fue retirado oportunamente.

En la segunda parte de la encuesta se consideran los restaurantes y bares con los que cuenta el hotel, en esta parte se pregunta principalmente cuales son las impresiones del cliente acerca de la calidad de los alimentos y bebidas, la rapidez del servicio, y la cortesía del personal.

La tercera parte y última, pregunta acerca de la percepciones del servicio en general del hotel, en esta parte las preguntas se enfocan especialmente en los siguientes aspectos: Precio, Ubicación del hotel, Atención del personal, Instalaciones, Limpieza, Rapidez del servicio, Información, Seguridad, Ambiente y Decoración, Comodidad y una evaluación general del Servicio.

En la página siguiente se muestra la encuesta que se realizó, en la cual se presenta de una manera más clara las tres secciones que consideramos.

Acerca de la encuesta, la misma se diseño tomando en cuenta los dos principales segmentos de mercado que maneja el hotel, que son: Hombres de negocios y Turismo de placer. Como se observará el tipo de respuestas que consideramos son afirmativas o negativas, no contemplamos la posibilidad de otras respuestas, únicamente en dos aspectos que nos parecieron fundamentales, que son Limpieza y Servicio en general.

El porqué solamente manejamos respuestas afirmativas o negativas, es porque consideramos que para tener un cliente satisfecho al 100%, él mismo nos tiene que dar una respuesta positiva a las preguntas que hacemos en la encuesta, un cliente insatisfecho nos dará una respuesta negativa, y el objetivo principal de la encuesta es el de medir la satisfacción del segmento de mercado que maneja el hotel.

En cuanto a las excepciones de respuestas que manejamos fue porque consideramos que la limpieza del hotel podríamos ser mas flexibles en la respuesta, consideramos que un hotel de cinco estrellas debe tener una limpieza impecable, por lo que las respuesta que no fueran excelente o muy buena,

ESTIMADO HUESPED:

Usted puede ayudarnos a brindarle un mejor servicio. Sus respuestas son muy importantes para nosotros y le agradecemos de antemano su ayuda.

RECEPCION Y SERVICIO

- 1 ¿ Su recepción y registro fueron atendidos rápida y eficientemente ?
- SI
- NO
- 2 ¿ Fue atendido cortésmente por todo nuestro personal de servicio ?
- SI
- NO POR QUIEN ? _____

HABITACION

- 3 ¿ Encontró su habitación lista y confortable ?
- SI
- NO
- 4 ¿ Todas las instalaciones de la habitación funcionaron adecuadamente ?
- SI
- NO QUE NO FUNCIONABA ? _____
- 5 ¿ Encontró su habitación bien provista ?
- SI
- NO QUE FALTABA ? _____

SERVICIO A CUARTOS

- 6 ¿ Su orden fue atendida rápida y eficientemente ?
- SI
- NO
- 7 ¿ La calidad de los alimentos y bebidas fue de su agrado ?
- SI
- NO
- 8 ¿ El servicio fue rápido a tiempo ?
- SI
- NO

RESTAURANTES Y BARES**RESTAURANTE LANCELOT**

- 9 ¿ Encontró satisfactoria la calidad de los alimentos y bebidas ?
- SI
- NO
- 10 ¿ La atención y el servicio fueron rápidos y corteses ?
- SI
- NO

RESTAURANTE LA MORALEJA

- 11 ¿ Fue bien recibido ?
- SI
- NO
- 12 ¿ Le pareció buena la calidad y presentación de los alimentos y bebidas ?
- SI
- NO
- 13 ¿ Se le brinda una buena atención y servicio ?
- SI
- NO

LOBBY BAR

- 14 ¿ Se lo atendió con amabilidad y eficiencia ?
- SI
- NO
- 15 ¿ Fueron las bebidas de buena calidad ?
- SI
- NO

TERRAZA BAR

- 16 ¿ Se lo atendió con amabilidad y eficiencia ?
- SI
- NO
- 17 ¿ Fueron las bebidas de buena calidad ?
- SI
- NO

SERVICIO EN GENERAL

- 18 ¿ El precio que usted pagó es acorde con el servicio que recibió ?
- SI
- NO
- 19 ¿ Es importante para usted la ubicación del hotel ?
- SI
- NO
- 20 ¿ La atención del personal fue la que usted esperaba ?
- SI
- NO
- 21 ¿ Las instalaciones del hotel fueron adecuadas para su estancia ?
- SI
- NO QUE FALTO ? _____
- 22 ¿ Que le pareció lo siguiente en el hotel ?
- EXCELENTE MUY BUENA BUENA MALA PESIMA
- 23 ¿ El servicio en los días que usted lo esperó ?
- SI
- NO
- 24 ¿ Es importante para usted la información y orientación de tipo turística proporcionada en el hotel ?
- SI
- NO
- 25 ¿ Se siente seguro en el hotel ?
- SI
- NO
- 26 ¿ El ambiente y la decoración del hotel son agradables para usted ?
- SI
- NO
- 27 ¿ Se siente cómodo en el hotel ?
- SI
- NO
- 28 ¿ Como califica en general nuestro servicio ?
- EXCELENTE MUY BUENA BUENA MALA PESIMA

podríamos considerarlas como reflejo de un cliente insatisfecho. De igual manera calificamos al servicio en general, con la premisa de que el cliente satisfecho sólo puede calificar como muy bueno y excelente.

En otro aspecto de la encuesta existen tres preguntas que consideran una respuesta adicional, en caso de ser negativa la respuesta, y se pregunta en la parte de Recepción ¿ por quién fué tratado mal ?, en la parte de Habitación ¿ Qué no funcionaba en la habitación ? y ¿ Qué faltaba en la habitación ?, estas preguntas se hacen con el fin de poder rastrear que parte del ciclo de servicio funcionó mal y tomar las medidas pertinentes.

Por otra parte, con el fin de complementar la información de la encuesta se contemplo la posibilidad de hacer entrevistas cuando el cliente del hotel lo permitiera.

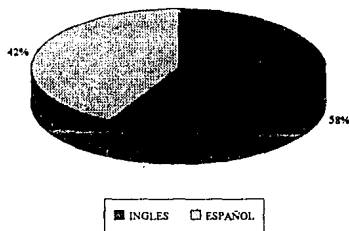
La información recogida por medio de las encuesta y entrevistas se presenta a continuación, primero se presenta los resultados de la aplicación de la encuesta, y después la información de las entrevistas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

De una población promedio de 130 clientes en el hotel se tomó una muestra de 19 clientes con el fin de conocer sus expectativas, percepciones y quejas.

Las encuestas realizadas, fueron contestadas en dos idiomas el inglés y el español, los resultados son presentados mediante la gráfica siguiente

IDIOMA



A continuación se presentan los resultados de la encuesta a nivel general, sin tomar en cuenta el idioma en que fueron contestadas (Todos los resultados se presentan en porcentajes).

Recepción y Servicio

Recepción y Servicio

¿ Su recepción y registro fueron atendidos rápida y eficientemente ?

Si 79.0%

No 5.2%

Se abstuvo de contestar el 15.8%

¿ Fue atendido cortésmente por todo el personal ?

Si 89.5%

No 10.5%

Habitación

¿ Encontró su habitación lista y confortable ?

Si 84.2%

No 10.5%

Se abstuvo de contestar el 5.3%

¿ Todas las instalaciones de la habitación funcionaron adecuadamente ?

Si 52.6%

No 31.6%

Se abstuvo de contestar el 15.8%

¿ Encontró su habitación bien provisionada ?

Si 73.7%

No 26.3%

Servicio a Cuartos

En este rubro se observo que solo el 63.2% de los clientes entrevistados utilizaron este servicio. De éste 63.2% los resultados son:

¿ Su orden fue atendida rápida y eficientemente ?

Si 83.3%

No 16.7%

¿ La calidad de los alimentos y bebidas fué de su agrado ?

Si 100 %

¿ El servicio fue recogido a tiempo ?

Si 58.3%

No 8.3%

Se abstuvo de contestar el 33.4%

Servicio en General

¿ El precio que usted pago es acorde con el servicio que recibió ?

Si 63.2%

No 10.4%

Se abstuvo de contestar el 26.4%

¿ Es importante para usted la ubicación del hotel ?

Si 79.0%

No 21.0%

¿ La atención del personal es la que usted esperaba ?

Si 73.7%

No 5.2%

Se abstuvo de contestar el 21.1%

¿ Las instalaciones del hotel fueron adecuadas para su estancia ?

Si 47.4%

No 21.0%

Se abstuvo de contestar el 31.6%

¿ Que le pareció la limpieza del hotel ?

Excelente 10.4%

Muy Buena 31.6%

Buena 21.0%

Mala 10.4%

Se abstuvo de contestar el 26.6%

¿ El servicio es tan ágil como usted lo esperaba ?

Si 68.4%

No 15.8%

Se abstuvo de contestar el 15.8%

¿ Es importante para usted la información de tipo turístico que proporciona el hotel?

Si 47.4%

No 26.3%

Se abstuvo de contestar el 26.3%

¿ Se siente seguro en el hotel ?

Si	79.0%
No	21.0%

¿ El ambiente y la decoración del hotel son agradables para usted ?

Si	57.9%
No	26.3%
Se abstuvo de contestar el 15.8%	

¿ Se siente cómodo en el hotel ?

Si	84.2%
Se abstuvo de contestar el 15.8%	

¿ Como califica en general nuestro servicio ?

Excelente	10.5%
Muy Buena	47.4%
Buena	26.3%
Mala	5.2%
Se abstuvo de contestar el 10.6%	

En el aspecto de Restaurantes y Bares no todas las personas que se entrevistaron usaron el servicio de restaurante y/o bar del hotel, sin embargo del porcentaje de clientes ocuparon éstos servicios se obtuvieron los siguientes resultados :

Restaurante Lancelot

Este restaurante sólo fue utilizado por el 47.4% de los entrevistados. De los cuales:

El 88.8% contestó que encontró satisfactoria la calidad de los alimentos y bebidas, El 11.2% contestó que no.

El 77.6% contestó que la atención y el servicio fueron rápidos y corteses, El 11.2% contestó que no, y el 11.2% se abstuvo de contestar.

Restaurante La Moraleja

Este restaurante sólo fue utilizado por el 5.2% de los entrevistados. De los cuales:

El 100% contestó que fue bien recibido y que le pareció buena la calidad y presentación de los alimentos y bebidas y también que se le brindó buena atención y servicio

Lobby Bar

Este restaurante sólo fue utilizado por el 52.6% de los entrevistados. De los cuales:

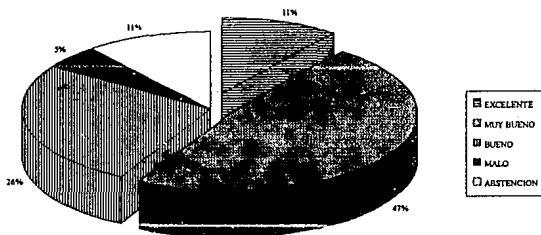
El 100% contestó que sí se le atendió con amabilidad y eficiencia que las bebidas fueron de buena calidad.

Terraza Bar

Este restaurante no fue utilizado por ninguno de los entrevistados.

El servicio en general es la parte que presentamos a través de una gráfica con el fin de tener una mayor claridad en cuanto a los resultados de la encuesta

SERVICIO EN GENERAL

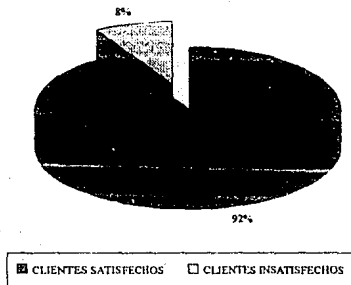


La interpretación de los resultados para saber el nivel de satisfacción del cliente, se presenta a través de gráficas, las cuales hemos designado gráficos de satisfacción del cliente, se han hecho gráficos de los aspectos humanos, los

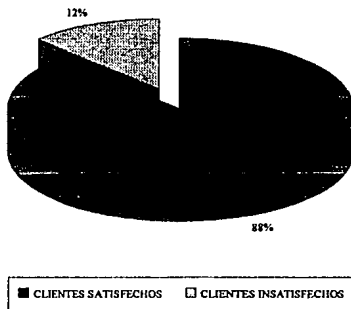
aspectos materiales, y los aspectos sistémicos de la organización, hemos hecho una ponderación de la satisfacción del cliente de todos estos aspectos y por ultimo hemos hecho una ultima gráfica donde valoramos el peso que tiene cada uno de los aspectos que forman parte de las percepciones del cliente, y las conjuntamos en una sola gráfica.

Para la elaboración de los gráficos se tomaron en cuenta los resultados de determinadas preguntas que se especifican, se sumaron los puntos de las respuestas afirmativas y los puntos de las respuestas negativas, los puntos se asignaron tomando el valor del porcentaje (es decir si la respuesta se repetía en el 83% de los casos se tomaba el 83 como puntuación), se suman puntos positivos y negativos, se obtiene un total y se por ultimo se obtiene el porcentaje de cada uno. El procedimiento anterior se utilizó para los gráficos de aspectos humanos, aspectos materiales, aspectos sistémicos y la ponderación de los tres aspectos anteriores.

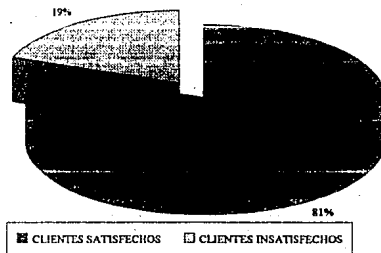
ASPECTOS HUMANOS



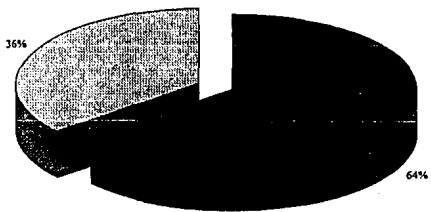
ASPECTOS MATERIALES



ASPECTOS SISTEMATICOS



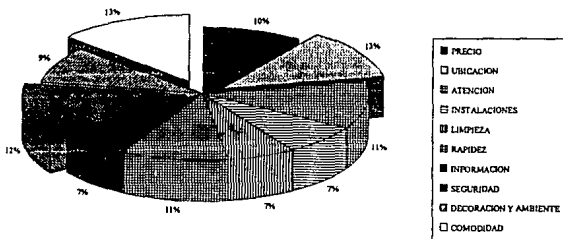
PONDERACION



■ CLIENTES SATISFECHOS ▨ CLIENTES INSATISFECHOS

En este ultimo gráfico, se toma en cuenta únicamente la satisfacción al cliente y el peso de cada elemento de la percepción del cliente en la misma.

EXPECTATIVAS SATISFECHAS



En general estos fueron los resultados de las encuestas, sin embargo, estos resultados solo nos indican si el cliente esta satisfecho o no, pero si la respuesta fue negativa la encuesta no aporta la información necesaria que nos permita saber que es lo que no le gusto al cliente.

Para este fin se hicieron entrevistas, además de que en las encuestas se tenían espacios en donde el cliente podía escribir que es lo que no funcionaba, quien lo trato descortésmente, o que faltaba en la habitación, en conjunto estas anotaciones y las entrevistas nos proporcionaron las principales quejas de los

clientes en el hotel. A continuación se presenta una lista de las observaciones de los clientes :

- El personal de Recepción es descortés en el turno nocturno.
- El servicio telefónico es caro.
- Existen fallas en el aprovisionamiento de las habitaciones (específicamente falta shampoo, toallas, servibar).
- Existen fallas en las instalaciones de la habitación (específicamente agua fría en regadera, ventilación, puertas mal colocadas).

En resumen podemos mencionar que, a nivel general (en el 84.2% de los casos) el servicio es bueno, sin embargo, existen aspectos a los que se les debe prestar atención principalmente el aprovisionamiento de las habitaciones, el funcionamiento de las instalaciones de la misma y la cortesía de los empleados de la recepción y la agilidad en el registro de clientes, aunque según los resultados obtenidos nos indican que el aspecto humano de la organización es el que más destaca en la satisfacción al cliente.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA EN EL DEPARTAMENTO DE RECEPCION.

De los principales momentos de la verdad descritos hemos escogido uno para su análisis, y planteamiento de solución a algún problema específico en el proceso. El momento de la verdad que hemos escogido es el de recepción y registro, ya que es uno de los principales puntos de contacto del cliente con el hotel, así como una de las principales quejas de los mismos.

Partiendo de el mapeo de los momentos de la verdad que se ha hecho, detallaremos específicamente el proceso de registro en Recepción, ya que es uno de los problemas principales en cuanto a la actitud de el personal de servicio en ese departamento, y buscaremos las posibles causas de el problema que se ha generado.

Como un primer paso, analizaremos los departamentos que apoyan a éste momento de la verdad, y como lo apoyan. El seguimiento del proceso lo describimos gráficamente en la siguientes páginas a manera de resumen.

Descripción del Proceso

El proceso empieza cuando el cliente llega al hotel, el recepcionista consulta su registro de reservaciones, el cual esta fundamentado en los registros de reservaciones de el Departamento de Reservaciones, Si el cliente tiene reservación se llena una hoja de registro, se selecciona la tarifa , la cual es determinada por la Gerencia de Ventas, Se le pide al cliente una carta de crédito por parte de la empresa que representa , se le pide un deposito

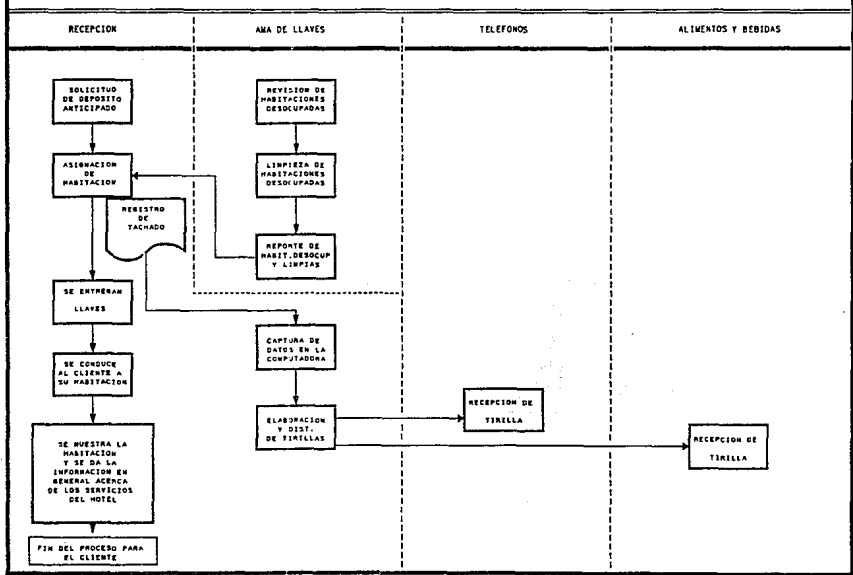
anticipado, el cual puede ser en efectivo o con tarjeta de crédito. Se le asigna habitación, la cual deberá estar limpia y en condiciones de usarse, esta información es proporcionada por el Departamento de Ama de Llaves, se le dan las llaves, se le conduce a la habitación y se le muestra la misma, así como también se le proporciona información acerca de los servicios con los que cuenta el hotel, hasta este punto se considera ha terminado el proceso de registro para el cliente, como se observa se cubren tres momentos de la verdad durante el proceso, de los cuales los momentos de la verdad más importantes son el Registro y la Entrada a la habitación del cliente.

Sin embargo internamente el proceso aún no termina, puesto que una vez que se le han dado las llaves al cliente, se procede a capturar los datos del cliente en el sistema de la empresa, se pide un impreso de tirillas que son una especie de tarjetas de tres colores diferentes, y se envían al departamento de Teléfonos y al Departamento de Restaurante y Cocinas. Con esto se concluye el proceso de registro.

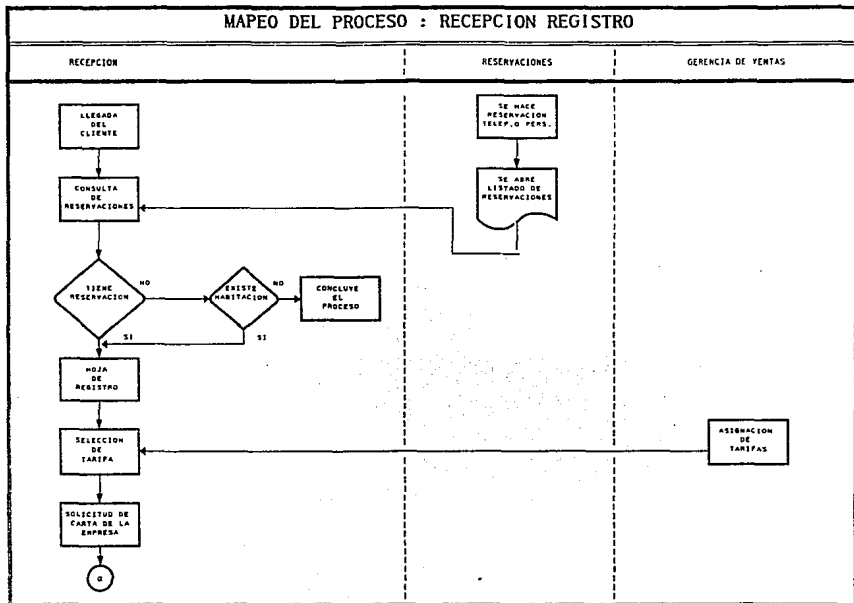
Es importante hacer notar que, el Departamento de Recepción es el enlace principal entre el cliente y la organización, y que recibe todas las quejas y/o requisiciones de servicios del hotel, por lo que está inmerso en varios procesos dentro del hotel, como el Room Service, la compostura de fallas en las instalaciones de las habitaciones, el procurar al cliente los artículos de avituallamiento que hagan falta en la habitación, el tener la cuenta lista cuando el cliente se marcha, entre otras.

Es en la relación interdepartamental en donde encontramos fallas, las cuales se describirán a continuación y a manera de conclusión, además de hacer recomendaciones para resolver estos problemas.

MAPEO DEL PROCESO : RECEPCION REGISTRO



MAPEO DEL PROCESO : RECEPCION REGISTRO



PROPUESTA DE SOLUCIÓN

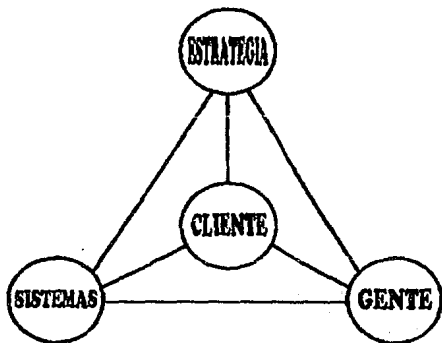
Hemos analizado el Departamento de Recepción en el proceso de registro de clientes en el hotel , en el que determinamos inicialmente sus operaciones y los contactos con el resto de los departamentos de la organización vinculándolos con el seguimiento del registro. En la página siguiente se muestra un diagrama del proceso anterior.

Encontramos dos canales para analizar el proceso determinando, el primero nos muestra el problema de la falta de retroalimentación de los departamentos auxiliares hacia la recepción. Esto es, que si el cliente presenta alguna necesidad ante el Departamento de Recepción debido a la carencia de algún artículo o a la falla en algún sistema de la habitación, el Departamento de Recepción lo hace saber al respectivo departamento auxiliar, donde este pudiendo o no solucionar el problema en la habitación no llama al Departamento de Recepción para verificarle que ya ha sido satisfecha la necesidad del cliente. Este problema desemboca en un conjunto de reclamaciones y de inconformidades por parte del cliente con respecto al Departamento de Recepción, siendo que este no ha sido apoyado por los departamentos auxiliares. Podemos decir que desde la perspectiva de Dirección por Servicio, los departamentos auxiliares han perdido su postura de cliente-proveedor. Esto nos lleva a pensar y a proponer un mayor énfasis en la cadena de mando y apoyo de la organización . Asimismo, podemos sugerir para este caso el desarrollo de un *Ciclo de Servicio* considerando a Recepción como un

Cliente Interno, para que con ello sus departamentos proveedores proporcionen todo lo necesario para fortalecer el sistema del Departamento de Recepción.

El segundo análisis lo referimos a la problemática de la insuficiencia de personal en el Departamento de Recepción, en el que nos indicaron que únicamente trabajan dos empleados de servicio, siendo insuficientes para la cantidad de clientes que recibe el hotel, y también para cubrir todos los procesos y funciones que desarrolla el Departamento de Recepción (ver diagrama).

Cabe hacer notar que dentro del *Triángulo del Servicio* el problema no se encuentra en la gente, ni en la estrategia, sino en los sistemas. Con ello tenemos una panorámica más amplia para poder resolver dichos problemas dándoles continuidad y solución a corto plazo.



Con esto podemos concluir que la Dirección por Servicio nos proporciona herramientas útiles para detectar problemas y resolverlos con prontitud, sobre todo en el rubro de servicios, dada la característica de intangibilidad que poseen.

CONCLUSIONES

Si cuestionáramos al empresario mexicano acerca de los elementos necesarios para que su empresa se convierta en una empresa de éxito, probablemente su respuesta se encaminaría a mencionar la carencia de recursos financieros, tecnología y técnicas modernas, e incluso podría mencionar la falta de personal capacitado en la organización; sin embargo, el empresario en pocas ocasiones mencionará las posibles mejoras y transformaciones a la Dirección Empresarial que pueda hacer en su negocio.

Ante las repercusiones de la economía internacional incluyendo la creación de nuevos bloques comerciales, las empresas mexicanas, se han dado a la tarea de incorporarse a la producción de bienes y servicios de alta calidad manteniendo estrategias de productividad en su empresa.

Sin embargo, podemos estar seguros que los cambios en las empresas, surgen inicialmente por ideas de la Dirección Empresarial, la que debe estar consciente de su propia evolución.

Ahora bien, la consciencia de una evolución empresarial aunado a los recursos necesarios, podría hacer llegar a la empresa al desarrollo de buenos resultados, pero, ¿por dónde empezar a mejorar la empresa?, ¿por el producto, la organización, la maquinaria?, "¿o tal vez sea por solicitar un préstamo bancario?"

Si analizamos, nos daríamos cuenta de que existen más preguntas por solucionar en los temas de la dirección de la empresa mexicana.

Con la presente propuesta, pretendemos elaborar y clarificar los beneficios del desarrollo de un método organizacional e innovador como lo es la Dirección por Servicio.

La Dirección por Servicio es un método alternativo para aquellas empresas interesadas en incrementar su capacidad productiva y su competitividad a nivel internacional.

La Dirección por Servicio ofrece con su nueva conceptualización de la organización, una nueva visión triangular de la empresa, dicho esquema, proporciona una transformación de valores y prioridades, para dar mayor atención y el requerido servicio al cliente.

Los servicios en general muestran propiedades de intangibilidad, caducidad, heterogeneidad, etc., que pueden ser manejadas de la mejor manera para lograr resultados productivos que se puedan evaluar con mayor facilidad, para lo que la Dirección por Servicio desarrolla los *Ciclos de Servicio*, constituidos de un conjunto de *Momentos de la verdad* o Momentos Decisivos que permiten el análisis de procesos y estructuración de ellos, para dar al cliente lo que el cliente solicita y "a su manera".

La Dirección por Servicio de ninguna forma queda fuera de las políticas de costos de la empresa mexicana, debido a que el potencial del método, está basado en el servicio como fuerza motriz número uno de la empresa.

El servicio necesita el trato humano, y en México existen los recursos humanos que pueden lograr dicho trato social con resultados verdaderamente positivos. Tenemos que darnos cuenta de que, en México, contamos no sólo con fuerza de mano de obra barata, sino que nuestra gente también tiene carisma, amabilidad, empatía hacia los demás, hospitalidad, deseos de servir.

Los recursos humanos necesitan el apoyo de la capacitación para poder fortalecer la calidad y la productividad de las empresas mexicanas. Para esto, es necesario que los empresarios en su carácter de organizadores de la producción, abran los espacios adecuados para desarrollar el entorno económico.

Sin embargo, en el entorno económico, no sólo ha evolucionado la tecnología, los procesos y los productos, sino también ha evolucionado el cliente.

El cliente ha desarrollado y mejorado sus criterios de selección de bienes y servicios, de las que cada vez más, exige mejores niveles de calidad y economía. El cliente actualmente es un ser deseoso del trato amable y de productos que se adapten a sus necesidades muy individuales; busca también ser entendido por la empresa, es decir, que ahora el cliente desea participar en la empresa activamente, con sus ideas e inquietudes, y con esto la empresa debe modificar su visión hacia el cliente, haciéndolo un activo importante de la organización.

Ante todo esto, consideramos que es un momento muy adecuado para que las empresas mexicanas, puedan desarrollar y canalizar sus esfuerzos para

el entendimiento y el control de los segmentos de mercado de interés, para acceder a ellos con solidez y continuidad, con estrategias consistentes, para asegurar su presencia no sólo en mercados locales sino también en el extranjero.

El servicio es la parte del producto que marcará, en un futuro a corto plazo, la diferencia para competir en productos que hayan alcanzado un nivel semejante de calidad y precio .

Histórica, social y jurídicamente, como lo mostramos en el Capítulo I de esta tesis, encontramos la viabilidad para desarrollar la Dirección por Servicio en México, mostrando su utilización en las empresas, y haciendo hincapié en que éste nuevo tipo de Dirección empresarial, puede llevarse a cabo en todo tipo de organizaciones, y no sólo en empresas de servicios, sino también en cualquier tipo de industria.

Los Ingenieros Industriales, ante la preocupación nacional por el desempleo, el panorama de competencia comercial e industrial, y el crecimiento y desarrollo de México, trabajamos en nuevas alternativas para perfeccionar y modernizar los procesos productivos, tanto en el esquema industrial, como últimamente en los procesos de servicios. En nuestro carácter de organizadores de la producción, debemos respaldar la capacitación de nuestra gente, la educación, para elevar el potencial del servicio, y eliminar por completo el servilismo que merma nuestra idiosincrasia mexicana. Digamos con orgullo que queremos servir. Servir es una capacidad humana, que da razón a nuestro existir, no lo olvidemos nunca .

BIBLIOGRAFIA

"Calidad de Servicio", 1a. Edición,
Leonard L. Berry, David R. Bennet & Carter W. Brown
Editorial Díaz de Santos, 1989.

"Calidad en el Servicio a los Clientes", 1a. Edición,
D. Keith Denton
Editorial Díaz de Santos, 1989.

"Como Gerenciar el Servicio al Cliente", 2a. Reimpresión ,
Bernard Katz
Fondo Editorial Legis, 1987.

"Comportamiento Humano en el Trabajo"
Davis
Editorial McGraw-Hill, 1991.

"Costos Reales de la Calidad",
Miguel León Garza
IPADE, 1993.

"Creating Value for Customers", 1a. Edición,

William A. Band

Editorial John Wiley & Sons. Inc., 1991.

"El Cliente es lo Primero", 1a. Edición,

Denis Walker

Editorial Díaz de Santos, 1990.

"Fundamentals of Marketing", 1981

Stanton W. J.

Editorial McGraw-Hill

"Gerencia del Servicio". 1a. Edición,

Karl Albrecht & Ron Zemke

Fondo Editorial Legis, 1989.

"Gestión de la Calidad"

Angel Pola Maceda

Editorial Marcombo, 1983.

"Gestión de Servicios", 1a. Edición,

John C. Shaw

Editorial Díaz de Santos, 1990.

"Ingeniería de Servicios: Servicio Panamericano de Seguridad",

Luis R. Picazo Manriquez & Fabían Martínez Villegas

Editorial Mc Graw Hill, 1990.

"La Calidad del Servicio a la Conquista del Cliente", 1991.

Jacques Horovitz

"La Excelencia en el Servicio". 1a. Edición,

Karl Albrecht & Lawrence J. Bradford

Fondo Editorial Legis. 1990.

"La Gestión en las Empresas de Servicio", 1988.

James Heskette

"La Revolución del Servicio". 2a. Edición,

Karl Albrecht

Fondo Editorial Legis, 1991.

"Ley Federal del Trabajo"

Alberto Trueba

68a. Edición.

"Los Momentos de la Verdad"

Jan Carlzon

Editorial Plaza&Janes

"Mercadeo de Servicios"

Cowell

Editorial Legis, 1991.

Primer Congreso Empresarial;
"El Servicio como Nueva Estrategia Competitiva"
CONCAMIN
Octubre, 1992.

"Problemas Económicos de México"
José Mendez
Editorial McGraw-Hill, 1991.

"Quality Control Handbook "
J. M. Juran

"Service Managment: The Automation of Service",
David A. Collier
Preston Publishing Company Inc. A Prentice Hall Company.

"Servicio al Cliente Interno". 1a Edición.
Karl Albrecht
Editorial Paidós.

"Servicios de Calidad al Cliente", 1a. Edición,
William B. Martin
Editorial Trillas, 1991.

Sociología"
Gomezjara
Editorial Porrúa.

"Tendencias Mundiales de la Producción",

Miguel León Garza

IPADE, 1993.

"Teoría y Técnica de la Organización Empresarial"

Emilio Soldevilla

Editorial Hispanoeuropea.

"Total Customer Service", 1a. Edición,

William Davidow & Bro Uttal

Editorial Harper Perencial, 1989.