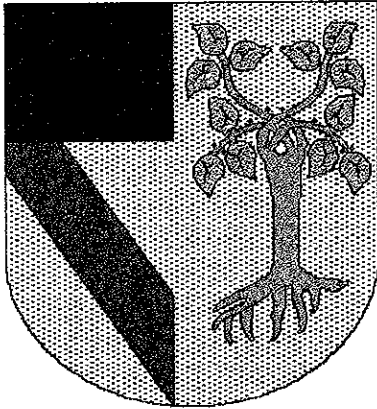


308902

5
24.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA.

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

EL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA.

Trabajo que como resultado del Seminario de
Investigación presenta como tesis

María Alicia Cerecedo Olivares.

Para optar por el título de
Licenciado en Administración.

Director de tesis: C.P. Rosalinda Flores de Lozano.

México, D.F., 11 de marzo de 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260710



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**Todo hombre debe decidir,
en su vida,
si se lanza a triunfar
arriesgándolo todo,
o se sienta en su balcón
tranquilamente a
contemplar el desfile.**

ANONIMO

A mis padres, Ma. Alicia y Vicente.

Gracias Mami y Papi, por ser su vida un ejemplo inigualable de servicio constante. Por dar luz a mis ojos y bondad a mi alma. Por transmitirme ideales y experiencias positivas.

A mis hermanos, Vicente y José Felipe.

Gracias Vi, por matizar todos los instantes con buen humor, dando un resplandor a mi mente.

Gracias Pepe, por enseñarme a vivir, brindándome siempre las palabras adecuadas.

A mi familia.

Abuelito, Mamá, Pita, Mamu, Joyel, Mayo, tía Lupita, tía Chabelita y abuelitos.
Por ser ejemplo que prevalece al paso del tiempo.

A Triz, Nena, Con, Beto, Toño, Padrino, tía Hildita y Jaime
Por todos los momentos que hemos disfrutado juntos, por enseñarme que la fuerza se consigue viviendo en familia con unión y gracias por sus grandes detalles.

Gracias Miss Rosita.

Por su dirección y gran apoyo que me brindó para la elaboración del presente trabajo. Gracias por convertir el estudio en una aventura bella y constructiva y por su gran calidad humana.

Gracias Toño.

Por ser, por hacerme feliz y por tu apoyo incondicional.

Gracias a todos mis profesores de la Universidad Panamericana, quienes promovieron una actitud de éxito, estudio, investigación, un carácter emprendedor y superación diaria.

Mi especial gratitud a:

C.P. Rosalinda Flores de Lozano.

C.P. Miguel Angel Cabrera Mir.

Ing. Rafael Guerrero de la Rosa.

Lic. Adolfo Hernández Martínez.

Lic. Gustavo Palafox de Anda.

Lic. Armando Sánchez Soto.

ÍNDICE.

| | |
|--|-----------|
| CONTENIDO. | IV |
| INTRODUCCIÓN. | V |
| CAPÍTULO I. | |
| EL ENTORNO ACTUAL. | 1 |
| <i>VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE LA CREACIÓN DE VALOR</i> | <i>5</i> |
| <i>VENTAJAS ESENCIALES</i> | <i>8</i> |
| CAPÍTULO II. | |
| EL CLIENTE. | 15 |
| <i>ETIMOLOGÍA DE LA PALABRA CLIENTE.</i> | <i>17</i> |
| <i>ANTECEDENTES.</i> | <i>18</i> |
| <i>RELACIÓN ENTRE EL CLIENTE Y LA EMPRESA.</i> | <i>22</i> |
| <i>IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES HUMANAS.</i> | <i>23</i> |
| <i>NECESIDADES PRIMARIAS.</i> | <i>24</i> |
| <i>NECESIDADES SECUNDARIAS.</i> | <i>25</i> |
| <i>NECESIDADES Y DESEOS.</i> | <i>26</i> |
| <i>PRODUCTO Y SERVICIO.</i> | <i>27</i> |
| <i>ORIENTACIÓN HACIA LA PRODUCCIÓN.</i> | <i>27</i> |
| <i>ORIENTACIÓN HACIA LA VENTA.</i> | <i>28</i> |
| <i>ORIENTACIÓN HACIA LA MERCADOTECNIA.</i> | <i>28</i> |
| <i>ADQUISICIONES DEL CLIENTE.</i> | <i>32</i> |
| <i>CALIDAD EN EL PRODUCTO Y CALIDAD EN EL SERVICIO.</i> | <i>34</i> |
| <i>CLIENTES SATISFECHOS.</i> | <i>37</i> |

CAPÍTULO III.

| | |
|--|-----------|
| EL SERVICIO. | 39 |
| <i>ETIMOLOGÍA DE LA PALABRA SERVICIO.</i> | 39 |
| <i>DESARROLLO HISTÓRICO DEL TÉRMINO SERVICIO.</i> | 41 |
| <i>CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.</i> | 46 |
| <i>INTANGIBILIDAD.</i> | 47 |
| <i>INSEPARABILIDAD.</i> | 47 |
| <i>HETEROGENEIDAD.</i> | 48 |
| <i>CARÁCTER PERECEDERO.</i> | 48 |
| <i>PROPIEDAD.</i> | 48 |
| <i>DIMENSIONES DEL SERVICIO.</i> | 50 |
| <i>PRIMERA DIMENSIÓN: "AYÚDEME".</i> | 50 |
| <i>SEGUNDA DIMENSIÓN: "REPÁRELO".</i> | 51 |
| <i>TERCERA DIMENSIÓN: "SERVICIO DE VALOR AGREGADO".</i> | 52 |
| <i>CUARTA DIMENSIÓN: "EL SERVICIO COMO ESFUERZO DIRIGIDO".</i> | 53 |
| <i>CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.</i> | 55 |
| <i>GERENCIA DE SERVICIO.</i> | 59 |
| <i>LA HISTORIA DE SAS.</i> | 59 |
| <i>EL CICLO DEL SERVICIO.</i> | 63 |
| <i>EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO.</i> | 64 |

CAPÍTULO IV.

| | |
|--|-----------|
| PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. | 71 |
| <i>CONCEPTO DE ESTRATEGIA.</i> | 71 |
| <i>RELACION ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA INGENIERÍA DE SERVICIO.</i> | 73 |
| <i>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.</i> | 73 |
| <i>VÍNCULOS DE UNIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA INGENIERÍA DE SERVICIOS.</i> | 76 |
| <i>VISIÓN.</i> | 77 |
| <i>MISIÓN.</i> | 79 |

| | |
|---|-----|
| <i>ESTRATEGIA.</i> | 81 |
| <i>METAS.</i> | 81 |
| <i>POLÍTICAS.</i> | 82 |
| <i>PROGRAMAS.</i> | 82 |
| <i>SISTEMA ESTRATÉGICO Y SISTEMA OPERATIVO.</i> | 84 |
| <i>SISTEMA ESTRATÉGICO.</i> | 84 |
| <i>SISTEMA OPERATIVO.</i> | 86 |
| | |
| CAPÍTULO V. | |
| | |
| CASO PRÁCTICO. | 89 |
| | |
| <i>PROYECTO NUEVA PLATAFORMA.</i> | 89 |
| <i>ANTECEDENTES.</i> | 90 |
| <i>DESARROLLO DEL PROYECTO NUEVA PLATAFORMA.</i> | 93 |
| <i>INSTALACIÓN DEL PROYECTO NUEVA PLATAFORMA.</i> | 104 |
| <i>RESULTADOS.</i> | 106 |
| | |
| CONCLUSIONES. | 114 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA. | 117 |

TÍTULO : EL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA.

TEMA :

La importancia de la Ingeniería de Servicios como función clave dentro del desarrollo de una empresa.

HIPÓTESIS :

La aplicación de la Ingeniería de Servicios; es factor decisivo tanto para diferenciar a una empresa como para fortalecer su imagen corporativa a través de la creación de clientes satisfechos.

OBJETIVOS :

1. Indicar la importancia de la Ingeniería del Servicios para enfrentar el entorno actual.
2. Desarrollar la relación entre el cliente y la empresa.
3. Establecer el concepto de servicio como ventaja competitiva.
4. Conceptuar el servicio dentro de la Planeación Estratégica.
5. Describir la forma en que el servicio se convirtió en una ventaja competitiva para una institución financiera.

INTRODUCCIÓN.

Actualmente las empresas de todos los países enfrentan, un gran desafío: competir en un mercado mundial donde las fronteras proteccionistas quedarán eliminadas, aunado a esto, el entorno cambiante, ocasiona un fuerte impacto en las instituciones, por lo que éstas tienen un ambiente complejo y difícil de predecir, por ello se demanda de los hombres de negocios, una mayor velocidad de respuesta para identificar sus fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades.

Al enfocar la Planeación Estratégica como una forma de pensar, involucrando a la Ingeniería de Servicios, surge ésta como un proceso continuo, que se inicia con la imagen que se tiene de la empresa como negocio en marcha, de la visión nace la esencia formal de la empresa, se continúa con la creación de estrategias, que determinan la forma como se va a cristalizar la misión al dirigir las acciones, recursos y esfuerzos de la organización para crear valor al cliente mediante la Ingeniería de Servicios. Finalmente como consecuencia lógica, está el logro de ventajas competitivas.

La Ingeniería de Servicios o Gerencia de Servicios, es definida como

“el enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas substanciales y sostenibles”.¹

Desde la perspectiva de la Ingeniería de Servicios, la definición precisa del producto, le permite evaluar los beneficios y valor que puedan ser proporcionados al cliente, así como formular las rutinas a que se debe someter para crear una constante innovación que genere y mejore su valor agregado.

La finalidad de la Ingeniería de Servicios es crear clientes satisfechos; ya que esto se traduce en una fuente constante de ingresos rentables, así como en una corriente promocional del propio negocio. El mejor promotor de menor costo para una empresa, es un cliente satisfecho, porque él recomendará al producto y a la empresa.

¹ Picazo Manríquez L. Ingeniería de Servicios. Mc.Graw-Hill. México. 1992. P. 67.

La Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicios se orientan al cliente y la finalidad es crear ventajas competitivas. Esa manera de pensar dirige y orienta el trabajo asignado a los niveles operativos y además, está en constante búsqueda de la satisfacción del cliente.

Tanto el enfoque de la Ingeniería de Servicios y como el de la Planeación Estratégica, no deben tomarse rígidamente como un proceso rutinario de planeación anual, sino como una forma de pensar cotidiana de todos los gerentes de una organización, el alcance de la forma de pensar va en función a la jerarquía.

La situación ideal, es que cada individuo de una organización conozca el significado de servicio de manera personal, traduciéndolo, en hacer lo que le gusta, porque le satisface y además recibe una remuneración por la forma excepcional en que desarrolla su trabajo.

Quienes reconocen la importancia del servicio, lo realizan por un sentimiento interior muy profundo, por lograr una diferencia en el mundo a través de lo que uno hace, cuando dan servicio y lo proporcionan, experimentan el extraordinario placer de servir.

CAPÍTULO I.

EL ENTORNO ACTUAL.

A partir de la década de los 80, han existido numerosos eventos económicos, políticos, sociales, militares, tecnológicos, entre otros que han impactado a todas las naciones y por ende a las instituciones, empresas, familias e individuos. Estos fenómenos forman parte de las causas de las nuevas realidades económicas que marcan la pauta de los próximos años.

Desde 1989 se inició un proceso de cambios radicales en la U.R.S.S y en los países de Europa Oriental. México, también aceptó un reto, al firmar el Tratado de Libre Comercio, anticipaba su participación en un mundo global, para el cual era necesaria la formulación de los escenarios convenientes para tomar las mejores decisiones estratégicas, ya que

*“los escenarios son elementos de luz para penetrar en la oscuridad de la incertidumbre, con la iluminación de la probabilidad”.*¹

¹ Martínez Villegas F., Planeación Estratégica Creativa, PAC. S.A. de C.V., México 1990, P. 60

La frecuencia y la novedad del cambio, ocasionan una turbulencia que impacta a las empresas y organizaciones; por lo que éstas tienen un ambiente, complejo y difícil de predecir; por ello se demanda de los hombres de negocios y de los gerentes, una mayor velocidad de respuesta para identificar los riesgos, amenazas y oportunidades.

Bajo este marco de tendencias y acontecimientos, en el que estamos inmersos, se puede afirmar que gran parte del éxito de la empresa se basa en las ventas, ellas ligan a la empresa con el cliente;

“las empresas sobresalientes están realmente cerca de sus clientes. Eso es todo. Otras empresas hablan de ello; las excelentes lo hacen”.²

De esta manera la Ingeniería de Servicios o Gerencia de Servicios, definida como

“el enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas substanciales y sostenibles”.³

² Peters T. J. y Waterman Jr. R. H., En Busca de la Excelencia, Lasser Press Mexicana. S.A., México, D.F. 1984, P. 126

³ Picazo Manríquez L., Ingeniería de Servicios, Mc. Graw-Hill, México 1992, P. 67

“Trata acerca de una revolución -una revolución necesaria- que reta a todo aquello que creíamos saber acerca de servicios al cliente, basándose en que el entorno antes siempre predecible se ha evaporado para dar paso a los tiempos actuales y por venir, caracterizados por una máxima demanda de cambios ante la globalización de los mercados.”⁴

Estas técnicas hacen referencia a la necesidad vital de toda empresa, organización y profesión: colocar al cliente en primer lugar para proporcionarle el mejor servicio, para garantizar el éxito en su entorno actual.

“Mientras México, sus trabajadores y empresarios, padecen los efectos de la recesión, sigue discutiéndose el manejo que se le ha dado a la crisis. La marcha de los acontecimientos como quiebra de empresas, desempleo creciente, crisis de confianza, altas tasas de interés, agudización de los problemas sociales y políticos, incremento desmesurado de la cartera vencida de los bancos, rescate financiero, de la banca por el gobierno, etc. ha influido negativamente en el ánimo de los mexicanos.

⁴ Pérezalonso Cifuentes G., Asesoría Corporativa CIFRA, S.A. de C.V., citado por Picazo Manríquez, Ibid.

En el ámbito de los negocios, el optimismo de los empresarios y ejecutivos sobre el futuro del país alcanzó el nivel más bajo en los últimos 10 años”.⁵

La mundialización de la economía, de los mercados y de los negocios en general, ha propiciado fuerte competencia entre países y empresas.

Tanto en los Estados Unidos como en México, el concepto de la Planeación Estratégica ha permitido la creación de ventajas competitivas substanciales y sostenibles. Dicho enfoque equivale a desarrollar proyectos constantes que permiten alcanzar el éxito.

Particularmente, en el caso de México, los empresarios han puesto atención y confianza en los principios tradicionales de la mercadotecnia, porque han vivido una pequeña competencia interna y condicionan sus estrategias a las respuestas de sus competidores directos y del momento, sin ampliar su visión en tiempo y espacio, para identificar oportunamente sus competidores potenciales y futuros. Los hombres de negocios y gerentes deben recordar que las tradicionales estrategias para ganar, ya no son competitivas.

⁵ Lavielle B., “El optimismo por los suelos”, Expansión, México Julio 1995, P. 33

VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE LA CREACIÓN DE VALOR.

La nueva competencia obliga a que una empresa vaya al campo de batalla con fuerza, para lograr ventajas competitivas substanciales y sostenibles.

La ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente, creado y proporcionado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia. Es un concepto válido en cualquier sector y para empresas de todos tamaños. El principio es que a mayor competencia, mayor necesidad existe por desarrollar ventajas competitivas entre las empresas que compiten. Esto implica dar un paso más allá de los tradicionales enfoques.

“Se debe ir más allá del concepto tradicional de mercadotecnia. la respuesta no sólo consiste en satisfacer las necesidades del cliente, sino en proporcionar al mercado un producto de valor superior. El concepto de agregar valor es una orientación de negocios que reconoce que ahí está la clave de las utilidades.

Recalca la competencia basada en la satisfacción de las necesidades del cliente con productos superiores de alto valor”⁶

“En realidad proporcionar valor agregado es más vivencia que definición; por lo tanto se sugiere que la ecuación para crear clientes satisfechos mediante valor agregado, sea la siguiente:”⁷

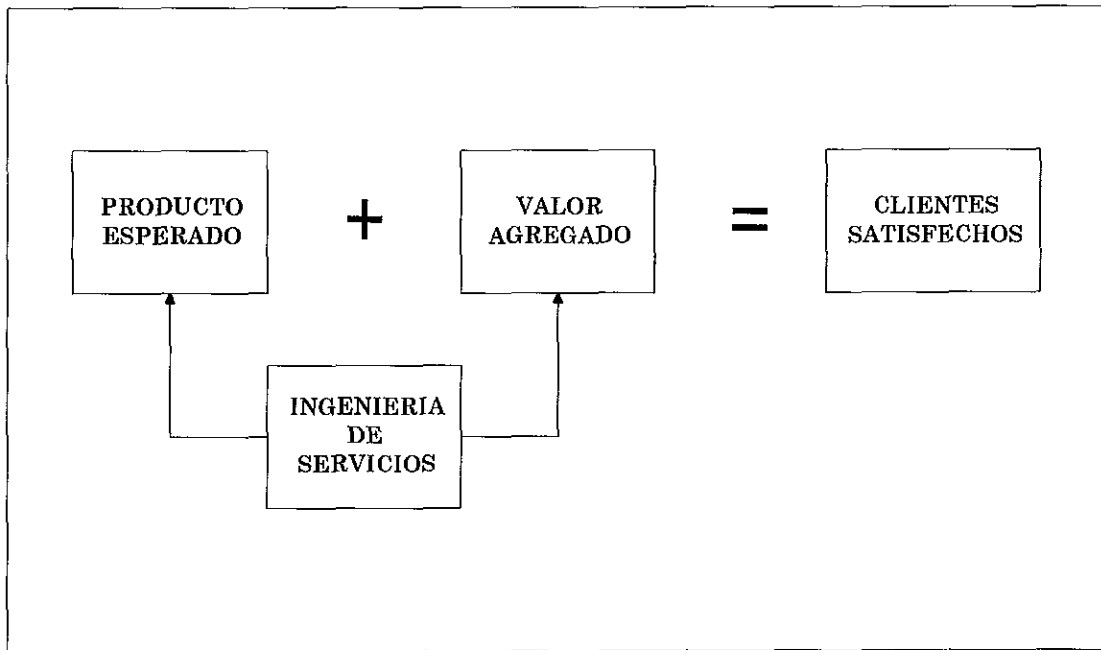


Figura 1. Fórmula para crear clientes satisfechos.

La creación del valor deber ser un proceso continuo o sostenido, para que se convierta en una ventaja competitiva de importancia. Esto es lo que hace que la creación de valor sea crítica para el éxito competitivo.

⁶ Brooles, Richard W., *La Nueva Mercadotecnia*, Mc. Graw-Hill. Interamericana de México, S.A. de C.V., México 1990, P. 293.

⁷ Picazo Manríquez L. R., Op. Cit., P. 46

El servicio está vinculado al valor agregado, por lo que para la creación y aportación de valor agregado al cliente, se debe asimilar que el proceso de la Ingeniería de Servicios depende de:

- La percepción que el cliente tenga de los atributos y funciones de lo que es y hace el producto o servicio.
- Beneficios y valor que el cliente reciba del producto.
- Que el cliente vea diferente al producto en relación a los demás de la competencia.
- La calidad.

De esta manera el valor agregado se convierte en la base para formular estrategias que cristalicen en el cliente y, como consecuencia lógica, se traduce en un servicio diferente que lleva a obtener ventajas competitivas.

El logro de ventajas competitivas debe apoyarse desde la ingeniería del producto, y de ahí dirigirse mediante la Ingeniería de Servicios hasta el cliente, tanto para proporcionarle valor agregado, como para ofrecerle un servicio de mejor calidad.

El proceso competitivo comprende:

- Precisar las necesidades reales de los clientes.
- Determinar la forma como la empresa satisface esas necesidades, mediante productos.

- Determinar los atributos y funciones del producto, así como el valor y los beneficios que ofrece al cliente.
- Crear valor que satisfaga al cliente y proporcionárselo en forma diferenciada.

Estos puntos se comprenden en el enfoque de la Ingeniería de Servicios, cuyos propósitos constituyen la base para crear y aportar valor agregado para el cliente. Con ello, será posible crear clientes satisfechos, lo cual es una finalidad de la Ingeniería de Servicios.

VENTAJAS ESENCIALES.

Esta categoría de ventajas competitivas surge cuando una empresa tiene dominio de ciertos conocimientos, de habilidades productivas o del manejo de alguna tecnología que la hacen superior en la producción de insumos dirigidos a la fabricación de otros productos, tanto intermediarios como finales.

El logro de ventajas esenciales también tiene relación con la aplicación de la Ingeniería de Servicios, ya que con ello se enfatiza la calidad total, que debe involucrar no sólo al producto, sino igualmente al servicio y a la empresa en general en la forma de quehacer cotidiano.

Las ventajas esenciales:

- Permiten que los productos derivados de ellas sean insumos para diferentes productos finales.
- Contribuyen significativamente en el valor o beneficio que el producto final proporciona a su consumidor.
- Son difíciles de imitar o toma tiempo de reproducir por parte de los competidores.

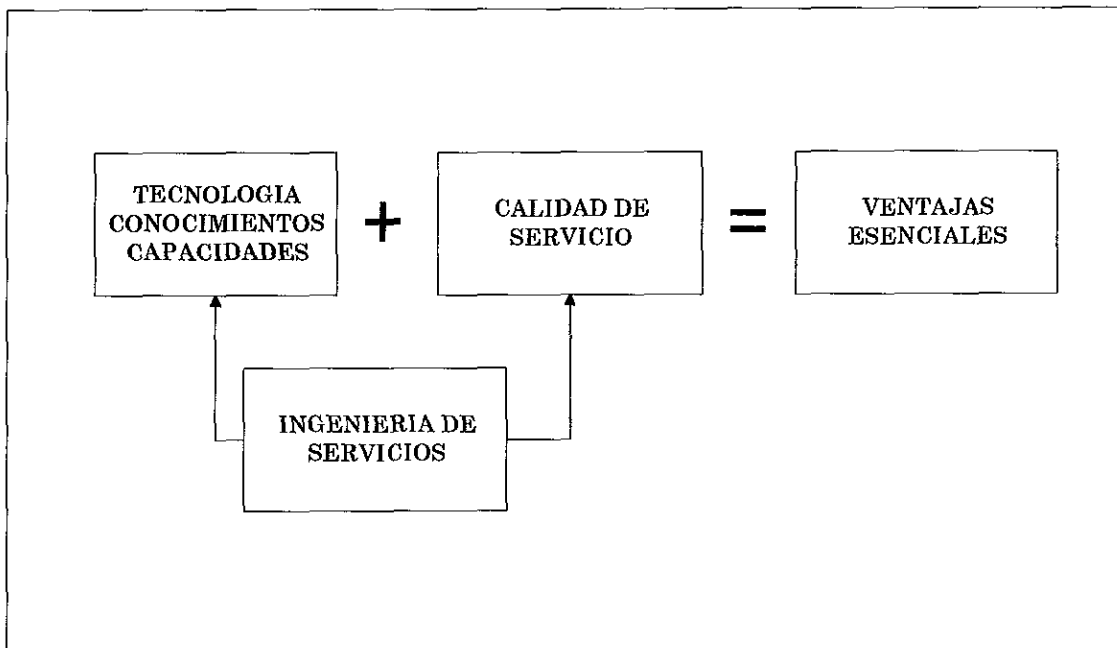


Figura 2. Fórmula para obtener ventajas esenciales.

Las ventajas esenciales se convierten en ventajas competitivas; mediante el desarrollo de ventajas competitivas muchas empresas enfrentan con gran éxito el difícil entorno económico, logrando convertirse en las empresas más admiradas de México.

En el mundo empresarial se da por sentado que una empresa admirable es la que logra buenos resultados financieros, tiene buena presencia en el mercado y ofrece productos o servicios de calidad reconocida. Además existen otros atributos como la ética corporativa, la responsabilidad social o el respeto al medio ambiente, que motivan la admiración o reconocimiento no sólo de los hombres de negocios sino de la sociedad entera.

“La revista Expansión consultó directamente a ejecutivos del país y se les pidió opinar sobre las empresas que más admiraban.”⁸

La elección de las empresas se hizo en dos etapas. En la primera, los participantes eligieron libremente a las empresas que, en su concepto son las más admirables y se les solicitó que le asignaran calificación a cada uno de los 5 atributos.

En la primera etapa los encuestados propusieron 67 empresas, entre las cuales Expansión seleccionó 20 que obtuvieron el mayor número de votos.

⁸ Lavielle, B., “Las empresas más admiradas de México”, Expansión, México, Octubre 1995, P. 71 y SS.

La segunda etapa consistió en poner a votación nuevamente, dentro de un selecto grupo de ejecutivos, a las 20 empresas que resultaron semifinalistas.

Los atributos que se evaluaron fueron:

- A) Calidad de sus productos/servicios.
- B) Presencia en el mercado.
- C) Resultados financieros.
- D) Relaciones laborales.
- E) Respeto al medio ambiente.
- F) Atributo opcional.

De acuerdo con la consulta se seleccionó finalmente a las 10 empresas más admiradas; que son las que se muestran a continuación:

| ETAPA | | RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA | CALIFICACIONES ASIGNADAS A CADA ATRIBUTO. | | | | | |
|----------------|----------------|----------------------------|---|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 1 ^a | 2 ^a | | A | B | C | D | E | F |
| 1 | 1 | GRUPO INDUSTRIAL BIMBO | 9.3 | 9.7 | 8.6 | 9.1 | 9.2 | 9.6 |
| 2 | 2 | CIFRA | 9.3 | 9.6 | 9.3 | 9.0 | 9.1 | 9.1 |
| 3 | 5 | CEMEX | 9.1 | 9.3 | 9.3 | 8.7 | 8.1 | 9.4 |
| 4 | 7 | GRUPO MODELO | 9.5 | 9.7 | 9.6 | 8.5 | 8.5 | 9.6 |
| 5 | 6 | AMERICAN EXPRESS CO. | 9.4 | 9.5 | 9.2 | 9.3 | 9.2 | 9.3 |
| 6 | 4 | HEWLETT PACKARD | 9.7 | 9.3 | 9.3 | 9.4 | 9.5 | 9.8 |
| 7 | 3 | IBM DE MÉXICO | 9.5 | 8.9 | 8.7 | 9.1 | 9.4 | 9.6 |
| 8 | 8 | MICROSOFT DE MÉXICO | 9.7 | 9.7 | 9.0 | 8.9 | 9.3 | 10.0 |
| 9 | 9 | VITRO | 9.5 | 9.3 | 8.9 | 8.6 | 9.0 | 9.4 |
| 10 | 10 | CIA. NESTLÉ | 9.3 | 8.8 | 8.9 | 7.9 | 9.1 | 8.8 |
| | | PROMEDIO | 9.4 | 9.4 | 9.1 | 8.8 | 9.0 | 9.5 |

Además de los atributos propuestos por EXPANSIÓN se solicitó a los participantes agregar otro atributo. A continuación se presenta un resumen de las otras cualidades admiradas por los participantes.

GRUPO INDUSTRIAL BIMBO.

Ética corporativa; sistema de distribución, mercado, responsabilidad social, imagen, vocación altruísta, expansión internacional, posicionamiento y propiedad 100% mexicana.

CIFRA.

Eficiencia, control, respeto al cliente, visión, tecnología, buen gusto y estilo.

CEMEX.

Acceso al mercado internacional, distribución, agresividad comercial y exportaciones.

GRUPO MODELO.

Competitividad internacional, distribución, agresividad, visión y exportaciones.

AMERICAN EXPRESS CO.

Servicio al cliente, liderazgo y vanguardia, agresividad comercial e integración.

HEWLETT PACKARD.

Compromiso con el mercado, respeto a clientes e imagen.

IBM DE MÉXICO.

Presencia y calidad, imagen del producto, servicio al cliente y ayuda comunitaria.

MICROSOFT DE MÉXICO.

Liderazgo tecnológico y agresividad comercial.

CIA. NESTLÉ.

Calidad, agresividad, expansión y exportaciones.

Cada una de estas organizaciones ha desarrollado sus propias ventajas competitivas, las cuales han sido las fuerzas con las que se han enfrentado al entorno actual, cada una ha aplicado su propia Ingeniería de Servicios.

Es definitivo que en la nueva competencia mundial, las empresas buscan constantes ventajas competitivas centradas en crear clientes satisfechos.

En esta búsqueda, la Ingeniería de Servicios adquiere un papel relevante para cristalizar esos propósitos.

“Los ejecutivos mexicanos deben comprender que México ya cambió, puesto que las nuevas realidades económicas y de negocios son diferentes al pasado. Ello implica tener una nueva visión en tiempo, espacio y en acciones para enfrentar la década de los 90, que será la era del “Rey Consumidor”.⁹

⁹ Picazo Manríquez L. R., Op. Cit., P. 56

CAPÍTULO II.

EL CLIENTE.

Para establecer la relación entre el cliente y la empresa no creo que exista algo más gráfico que el siguiente texto:

“Todos los días tenemos contacto con algún aspecto de la mercadotecnia. Así nos despierta la radio despertador de Sears transmitiendo un comercial de American Airlines que anuncia unas vacaciones en las Bahamas. A continuación, entramos al cuarto de baño, nos cepillamos los dientes con Crest Antisarro, quizá nos rasuramos con Espuma Gillette, hacemos gárgaras con Scope y utilizamos otros productos o instrumentos producidos por fabricantes del mundo entero. Luego nos ponemos unos jeans Levi’s y unos zapatos Nike, antes de dirigirnos a la cocina, a donde bebemos jugo de naranja Minute Maid y vertimos leche Borden en un tazón de Rice Krispies de Kellogg’s. Después nos tomamos una taza de café Maxwell con dos cucharadas de azúcar Domino, al tiempo que mordisqueamos una rebanada de panqué Sara Lee.”

Consumimos naranjas cultivadas en California y café importado de Brasil, leemos periódicos fabricados con pulpa de madera canadiense y sintonizamos en la radio noticias provenientes de lugares tan lejanos como Australia. Recogemos el correo y nos encontramos con un catálogo del Museo Metropolitano de Arte, una carta del vendedor de seguros de Prudential, que nos ofrece ciertos servicios y cupones para ahorrar dinero en la compra de nuestras marcas favoritas. Salimos de la casa y vamos en nuestro auto al centro comercial Northbrook Court, con sus Neiman-Marcus, Lord & Taylor, Sears y otros cientos de tiendas repletas de mercancías hasta el techo. Mas tarde hacemos ejercicio en Nautilus Fitness Center, vamos a que nos corte el cabello en Super Cuts, nos comemos una Big Mac en McDonald's y planeamos un viaje a Disney World en una agencia Thomas Cook.

El sistema de mercadotecnia ha hecho que todo esto sea posible con muy poco esfuerzo de nuestra parte. Nos ha dado un nivel de vida que nuestro antepasados ni siquiera hubieran soñado”.¹

¹ Kotler P. y Armstrong G., Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1991, P. 3

Todos estas compañías exitosas, comparten una serie de principios básicos; tales como:

- Seleccionar mercados claramente definidos,
- Poseer un buen conocimiento de sus clientes y
- Motivar a sus empleados para que produzcan un alto nivel de calidad y valor para sus clientes.

Para alcanzar el éxito antes señalado, es necesario definir el concepto de cliente, conocer cual es su origen y descifrar por qué al consumidor se le denomina cliente.

ETIMOLOGÍA DE LA PALABRA CLIENTE.

La palabra cliente se deriva del latín *cliens, clientis* que significa: persona que está bajo la tutela o protección de otra. Respecto del que ejerce alguna profesión, es la persona que utiliza sus servicios.

En la Edad Media se dio algunas veces este nombre al que hacía las veces de criado (armígero, escudero), del hombre de armas o soldado de caballo de guerra.

Entre los comerciantes e industriales se da el nombre de clientela al conjunto, de personas que compran sus productos, utilizan sus servicios, sus fuerzas o su inteligencia. Indica la costumbre o fidelidad de comprar en un comercio o confiarse a la ciencia o al talento de un profesionista. Entre naciones es el conjunto de mercados en los cuales se pueden colocar las exportaciones.

ANTECEDENTES.

Antiguamente la clientela era considerada una institución social que existió en los pueblos antiguos, destinada a suplir la insuficiencia del Estado para garantizar el orden social y los derechos de los individuos. Consistía en una relación de dependencia en que voluntariamente se colocaban cierto número de personas débiles u oprimidas incapaces de atender por sí solas a su propia defensa y al reconocimiento de sus derechos por parte de los demás, respecto de otros individuos que por su riqueza o su posición o por su valor personal, o por ambas condiciones a la vez, podían ampararlos y defenderlos (*patronos*), y a los cuales prestaban a cambio de esto, determinados servicios y sobre todo, fidelidad y adhesión. Esto mismo expresa la palabra clientela etimológicamente considerada del latín *cliens*, derivado del verbo arcaico *cliere* o *cluere*, oír, ser obediente a alguno.

En Roma se presenta íntimamente enlazada con el patriciado, pues aparece formada por un conjunto de hombres libres (*clientes*) que estaban ligados a los patricios del modo indicado; de manera que si bien los clientes no eran ciudadanos y no tenían por tanto, derechos de tales, participaban indirectamente de los efectos de estos derechos mediante la protección que recibían de los patricios.

De igual forma se estableció la de los plebeyos y extranjeros (*clientela*); pero de carácter exclusivamente público; la cual decayó a medida que la clientela fue protegida por el Derecho.

En los últimos tiempos de la República perdió su carácter; ya que sólo eran unos parásitos aduladores (*salutatores*) que se apegaban a alguien para recibir sus gratificaciones (*sportulae*).

La clientela durante la época de su constitución era una familia accesoria agregada a la principal; considerando dos factores importantes; la persona y los bienes del cliente.

En cuanto a la persona; el cliente y sus descendientes estaban sometidos a la potestad absoluta del patrono y sus hijos, con las limitaciones impuestas por la religión y la costumbre.

Como signo de unión, el cliente tomaba el nombre del patrono, debiéndole respeto (*salutatio*) y teniendo la obligación de acompañarlo a la guerra; el patrono debía protegerlos y no podía desampararlos; ambos no podían demandarse recíprocamente en juicio, ni presentarse como testigo perjudicial, siendo así que el patrono podía llevar a juicio a un pariente suyo que no se hallase en su potestad.

En cuanto a los bienes el cliente podía tener una fortuna propia; pero de derecho se consideraba dueño de ella al patrono, único que podía ejercitar las acciones correspondientes. Generalmente, el patrono adquiría el derecho de heredar al cliente, y por costumbre podían exigirles ciertas prestaciones; como dotar a la hija, redimir del cautiverio a individuos de la familia, pagar multas o impuestos extraordinarios, por otro lado el cliente estaba obligado a sufragar en parte los gastos del culto gentilicio.

La fortuna de los clientes se componía de las adquisiciones hechas con su trabajo (*peculium*) y de las tierras que les concedía el patrono durante su voluntad (*precarium*). Estas relaciones tuvieron en su origen la sanción del uso, pero el pueblo las consideraba verdaderamente jurídicas.

Rómulo estableció una ley, que se incluyó en las Doce Tablas, en la que se castigaba rigurosamente al patrono que faltase a sus deberes para con el cliente. Dionisio aseguró que el vínculo de la clientela también debía aplicarse al cliente, ya que es indisoluble y perpetuo por recíproca conveniencia.

La clientela también se encuentra entre los pueblos primitivos de España; César dice que existía entre los galos; según D'Arbois de Juvainville, la voz celta *ambactus* es sinónima de cliente. La existencia de la clientela en estos pueblos la explica este autor por la escasa competencia de los tribunales de justicia que obligaba al débil a buscar apoyo en el fuerte.

Entre los germanos existió una *clientela militar*, en la cual varios hombres libres se reunían y escogían un caudillo respecto al cual se constituían en clientes, siendo como dice Tácito, escolta en campaña y séquito o cortejo de honor en tiempo de paz. Se creaba un vínculo personal entre los clientes que estimaban un deber seguir en campaña a su caudillo y dar hasta la vida por él, recompensándose éste por ello. Las recompensas consistían en botín de guerra, armas o caballos.

Varios autores opinan que de esta clase de clientela se originó el feudalismo, cuando a las donaciones de cosas muebles, como las expresadas, fueron substituídas por las donaciones de tierras.²

RELACIÓN ENTRE EL CLIENTE Y LA EMPRESA.

Partiendo del significado histórico podemos definir al cliente como la persona que está bajo la protección o tutela de otra persona llamada empresa. De esta manera; la forma en la que la empresa protege a los clientes es mediante la búsqueda de mayor competitividad, lo cual la ha llevado a orientarse hacia el cliente para proporcionarle productos de calidad y a proporcionar el servicio con calidez. En consecuencia, las acciones derivadas de esa orientación se dirigen a formar clientes comprometidos, que significan una fuente futura generadora de utilidades que propicia un continuo crecimiento de la empresa.

“En la antigüedad, Dionisio aseguró que el lazo de la clientela era indisoluble y perpetuo por recíproca conveniencia.”³

² Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana., Editorial Espasa Calpe, S.A., Madrid 1981, Tomo XIII, P. 876

³ Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana, Ibid., P. 877

De la misma forma, en la actualidad la relación de la empresa con sus clientes es estrecha y recíproca; ya que un cliente comprometido con la empresa representa un flujo futuro de compras, además de que se convierte en un efectivo promotor de las mismas, por lo tanto, la organización al crear clientes satisfechos, logrará generalmente, altos niveles de utilidades.

IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES HUMANAS.

En la búsqueda de ventajas competitivas, se deben identificar aquellos factores causales que contribuyen a la creación de clientes comprometidos, (generadores de utilidades y crecimiento), considerando que ellos son el resultado de acciones y otros logros que previamente se han cultivado. Para identificar esos factores causales de utilidades y crecimiento es necesario que previamente se identifiquen las necesidades de los consumidores.

Es de todos conocido, que las necesidades humanas existen; una necesidad,

*“es un determinado estado de carencia que experimentan los individuos.”*⁴

⁴ Kotler P. y Armstrong G., Op. Cit., P. 6

Abraham H. Maslow, ⁵ psicólogo y consultor americano, presentó una teoría de la motivación, según la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia.

La jerarquía de las necesidades, es vista como una pirámide; en la base se encuentran las necesidades primarias y en la cima las secundarias. Las necesidades se clasifican en 5 niveles.

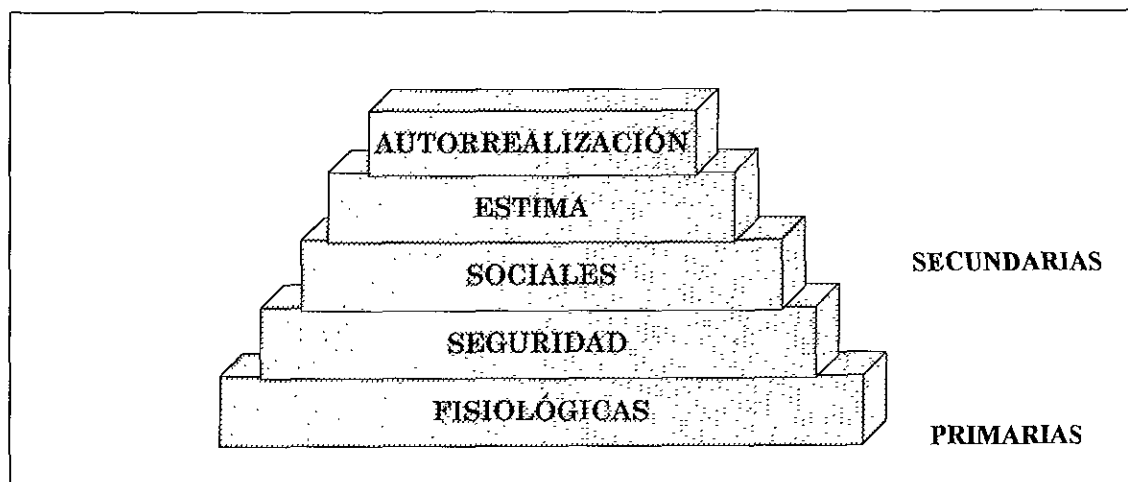


Figura 3. La jerarquía de las necesidades

NECESIDADES PRIMARIAS.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Son de vital importancia; están relacionadas con la supervivencia del individuo, son instintivas y el

⁵ Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw-Hill México, 1990. P. 407-411

individuo nace con ellas; son las más apremiantes: cuando alguna de esas necesidades no está satisfecha, domina la dirección del comportamiento.

NECESIDADES DE SEGURIDAD: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Surgen en el comportamiento cuando las fisiológicas están relativamente satisfechas. Tienen gran importancia en el comportamiento humano. Entre ellas se encuentran la búsqueda de seguridad, protección contra el peligro, dolor, incertidumbre, desempleo y robo.

NECESIDADES SECUNDARIAS.

NECESIDADES SOCIALES: Surgen en el comportamiento cuando las necesidades más bajas se encuentran relativamente satisfechas. Se busca satisfacer las necesidades de interacción, aceptación, afecto, amistad, comprensión y consideración. La frustración de las necesidades de amor y de afecto conducen a falta de adaptación social y a la soledad. Son fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

NECESIDADES DE ESTIMA: Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, *status*, prestigio y consideración.

Implican el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo. A su vez, conducen a la desconfianza y pérdida de ánimo.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN: Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente. Esa tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona de ser cada vez más y de tender a ser todo lo que puede ser.

NECESIDADES Y DESEOS .

Estas necesidades toman formas y expresiones que varían de persona a persona. Su intensidad o manifestación también es extremadamente variada, obedeciendo a las diferencias individuales entre las personas; así se logran describir a los deseos en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades.

Por lo tanto un deseo humano es la forma que adopta una necesidad tal como lo configura la cultura y la personalidad del individuo.

En base al conocimiento de la dualidad necesidad-deseo; las empresas se dedican a identificar correctamente las necesidades del consumidor, desarrollar buenos productos, ponerles el precio adecuado, distribuirlos y promoverlos de manera efectiva.

PRODUCTO Y SERVICIO.

Existen tres etapas de la evolución de la mercadotecnia:

1. **ORIENTACIÓN HACIA LA PRODUCCIÓN.**
2. **ORIENTACIÓN HACIA LA VENTA.**
3. **ORIENTACIÓN HACIA LA MERCADOTECNIA.**

ORIENTACIÓN HACIA LA PRODUCCIÓN.

En esta primera etapa, lo normal es que la compañía se oriente hacia la producción. Los ejecutivos de producción e ingeniería dan forma a la planeación de la empresa. La función del departamento de ventas es simplemente vender la producción de la compañía a un precio establecido por los ejecutivos de producción y finanzas. El supuesto fundamental es que no se necesita de un esfuerzo mayor para hacer que las personas compren un producto que está bien fabricado y tiene un precio razonable.

Los productores tienen departamentos de ventas dirigidos por ejecutivos cuyo trabajo es administrar una fuerza de ventas. Esta etapa fue la dominante en los Estados Unidos hasta la Gran Depresión de principios de la década de los 30.⁶

ORIENTACIÓN HACIA LA VENTA.

La depresión mostró que el principal problema de la economía ya no era producir o crecer lo suficiente, sino más bien, vender la producción. El solo hecho de hacer un producto mejor no aseguraba el éxito en el mercado. Las empresas comenzaron a comprender que la venta de los productos requería de un importante esfuerzo promocional. De esta forma, los Estados Unidos entraron a un periodo donde las actividades de ventas y los ejecutivos de ventas obtuvieron una nueva responsabilidad por parte de la administración de la compañía.

ORIENTACIÓN HACIA LA MERCADOTECNIA.

A principios de la década de 1950, los Estados Unidos habían completado la transición de una economía desorganizada por la Segunda Guerra Mundial a una de tiempos de paz.

⁶ Stanton W. J., Fundamentos de Marketing, Mc. Graw-Hill, México 1993, P. 7

Las plantas industriales estaban produciendo cantidades enormes de bienes de consumo para satisfacer la demanda que se había creado durante la guerra.

Al disminuir la ola de consumo posterior a la guerra, muchas empresas se encontraron con que la demanda era inferior a su capacidad de producción. Las actividades promocionales y de venta agresiva no solucionaron el problema. Por lo tanto, continuó la evolución de la mercadotecnia, donde la clave para una mercadotecnia eficaz, era una actitud favorable hacia ella por parte de los más altos ejecutivos de la empresa. Así nació el concepto de mercadotecnia; es decir, una nueva filosofía con orientación hacia el cliente y cuyas bases son las siguientes tres creencias fundamentales:

- *“Toda la planeación y las operaciones deben orientarse hacia el cliente, es decir toda la organización debe centrarse por satisfacer las necesidades de los consumidores.”*
- *“Todas las actividades de mercadotecnia como publicidad, planeación de productos y la fijación de precios deben combinarse en una forma coherente y consistente.”*

- *“La mercadotecnia coordinada y con orientación hacia el consumidor es esencial para lograr los objetivos de la organización.”*⁷

Así se inicia una clara distinción entre la fabricación y promoción de bienes tangibles y el desarrollo y promoción de los servicios intangibles, ya que el producto, bajo una perspectiva industrial, se definía como;

“la razón para la actividad industrial. Por una parte es el resultado de la manufactura y por la otra, la actividad industrial resulta de la necesidad y deseo de un producto”.⁸

Esa idea del producto dio motivo para recalcar la diferencia entre éste y el servicio. Al producto se le ha considerado como un tangible o una realidad presente en el momento de la venta, mientras que el servicio es intangible o una promesa futura de los beneficios que el cliente recibirá.

Esta clasificación llevó a los economistas a crear el sector servicios, al que se le ha dado gran importancia, misma que ha acentuado la división entre productos y servicios.

⁷ Stanton W. J., Op. Cit., P. 9

⁸ Picazo Manríquez L. R., Op. Cit., P. 58 y 59

Sin embargo, conforme una empresa se orienta hacia el cliente, más se pierde esa distinción para llegar a que todo producto es servicio; por lo tanto

“el producto es el paquete de beneficios que tienen un valor específico para su adquiriente y que es posicionado en su mente mediante un concepto que lo presenta diferente a los demás”.⁹

Esta definición es aplicable tanto a los productos tangibles tradicionales, como a los intangibles o servicios, ya que tal como lo señaló Teodoro Levitt,

“No existen cosas tales como industrias o sectores de servicios. Solamente hay industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias”.¹⁰

Los conceptos de servicios se materializan en lo que contiene el producto; de esta manera el servicio es la unión entre el proceso productivo y el consumidor final, o sea, permite conceptualizar a una empresa entendida desde el diseño del producto y proveedores de insumos, hasta el cliente.

⁹ Martínez Villegas F., Planeación Estratégica Creativa, Pac. S.A. de C.V., México 1990, P. 217 y 218

¹⁰ Citado por Albercht K., La Revolución del Servicio, Legis Editores, S.A., Bogotá 1990, P. 23

Por lo tanto, *“cuando una empresa, o todo un sector económico, desarrolla y vende un producto o servicio, está creando valor para sus clientes: si éstos no valorasen la oferta del sector, no comprarían. Por tanto, toda posibilidad de obtener beneficios empieza por la creación de valor para los clientes: sin esta creación, no habrá negocio”*.¹¹

*“El servicio no es un estímulo competitivo, es el estímulo competitivo. La gente no sólo compra cosas, también compra expectativas. Una expectativa satisfecha es que el artículo que se compra produzca los beneficios que el vendedor prometió.”*¹²

ADQUISICIONES DEL CLIENTE.

Un cliente adquiere un producto que llega a tener un valor más allá de lo que aparentemente parece.

¹¹ Jarillo J.C., Dirección Estratégica, citado por Picazo Manríquez L.R., Op. Cit., P. 23

¹² Zemke R y Albrecht K., Gerencia del Servicio, Legis Editores, S.A., Bogotá 1990, P. 15

“Un cliente adquiere un producto por lo que hace y no por lo que es; significa que él adquiere funciones, beneficios y valor que le proporciona el producto y no por el producto mismo.”¹³

El concepto de producto es sumamente importante, para todos los aspectos de la empresa. Definir un producto desde la perspectiva del valor y beneficio que tiene para el cliente, es responder fielmente a lo que él necesita o desea.

A partir de la definición del producto la empresa:

1. Se orienta hacia el cliente, en lugar de hacia el proceso o producto.
2. Precisa el segmento específico del mercado en el cual participa,
3. Determina las dimensiones e implicaciones del tamaño potencial del mercado.
4. Identifica a la competencia real y presente, así como a la futura y a la potencial.
5. Impulsa el posicionamiento del producto.
6. Fija los criterios necesarios para definir el concepto que dará congruencia a la comunicación difundida por la empresa.
7. Establece los conceptos necesarios para formular la misión de la empresa.

¹³ Picazo Manríquez L. R., Op. Cit., P. 60

Desde la perspectiva de la Ingeniería de Servicios, la definición precisa del producto, le permite evaluar los beneficios y valor que puedan ser proporcionados al cliente, así como formular las rutinas en las que se debe someter para crear una constante innovación que genere y mejore su valor agregado. Este proceso está estrechamente relacionado con el concepto de calidad, mismo que para el cliente significa el valor mínimo o esperado. Con los métodos de la Ingeniería de Servicios es factible desarrollar otros aspectos como la diferenciación de los productos, el fortalecimiento de la identidad e imagen corporativa y la consolidación de la lealtad entre los clientes.

CALIDAD EN EL PRODUCTO Y CALIDAD EN EL SERVICIO.

“No se puede vender nada a menos que el cliente le encuentre valor a la mercancía. El problema no es tanto el vender al público un producto, sino vender el nuevo concepto desarrollado; hay que enseñarle al cliente a reconocer sus necesidades insatisfechas”.¹⁴

¹⁴ Akio Morita, La visión de Sony, citado por Picazo Manríquez L. R., Op. Cit., P. 60

Por lo tanto dentro de las fuerzas motoras para competir; la calidad es la que recibe mayor atención, ya que todas las demás tienen relación con la misma.

En los últimos años se desarrolló un nuevo concepto de “calidad total” cuya esencia es cumplir con todos los requisitos o especificaciones que previamente se han determinado a partir de la demanda del mercado, mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio de su fase productiva.

El proceso de calidad total, se convierte en una forma de vida organizacional que da como resultado obtener productos de alta calidad y en ella se ha cifrado una nueva competencia en dos dimensiones:

- La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.
- La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto sino también en el servicio y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa.

*“Por lo que se refiere a la definición de la calidad en términos del cliente, es prerrequisito, para formular estrategias competitivas, conocerlo en términos de sus necesidades, deseos y expectativas”.*¹⁵

¹⁵ Picazo Manríquez L. R., Op. Cit., P. 63

Las empresas que han logrado un alto posicionamiento, tanto en su imagen corporativa, como en sus productos, son aquellas que han definido la calidad bajo normas señaladas por los clientes. Este es un enfoque para dar al cliente, simplemente lo que él necesita, desea, quiere y demanda.

Se ha demostrado que no se pueden lograr substanciales ventajas competitivas, a menos que se proporcione calidad, tanto en el producto como en el servicio. Esto es más que obtener un producto de calidad; es también recibir un servicio de calidad.

*“De esta manera se puede relacionar que “un producto de calidad es lo que el cliente obtiene, mientras que un servicio de calidad se refiere a cómo lo recibe”.*¹⁶

Así, el enfoque de alta calidad como factor competitivo se dirige a estimular la satisfacción de los clientes y se apoya en la Ingeniería de Servicio.

La satisfacción del cliente sólo se logrará si se integran las dimensiones de calidad-producto-servicio de lo contrario sólo habrá aproximaciones para el logro de ventajas competitivas.

¹⁶ Picazo Manríquez L. R., Ibid., P. 66

Los clientes satisfechos pasan a formar parte de un activo generador de utilidades y se convierten en el factor de mayor efectividad estratégica, que cuando sólo se considera la participación del mercado.

“El enfoque bidimensional de la calidad en el producto y en el servicio sugiere que un análisis estratégico debe concentrarse, no en la participación que se tenga en el mercado, sino en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente, superen a los que ofrezca la competencia”.¹⁷

CLIENTES SATISFECHOS.

La finalidad de la Ingeniería de Servicios es crear clientes satisfechos; ya que esto se traduce en una fuente constante de ingresos rentables, así como en una corriente promocional del propio negocio. El mejor promotor - de menor costo para una empresa- es un cliente satisfecho, porque él recomendará el producto y a la empresa. Esta recomendación tiene un efecto multiplicador.

¹⁷ Picazo Manríquez L. R., Ibid., P. 65

“La realidad muestra que el costo de mantener los clientes actuales es menor, que atraer nuevos. Expertos en la materia aseguran que el costo de conservar un cliente representa una quinta parte de lo que se eroga por conquistar uno nuevo.”¹⁸

En conclusión podemos decir que *“para que la empresa pueda “hacer dinero” es preciso que tenga clientes satisfechos. Se trata de una verdad elemental; pero de una verdad de enorme exigencia. Esta exigencia no ha sido llevada a sus últimas consecuencias más que en contados casos. Son muy pocas las empresas que operan de tal forma que toda su vida gira alrededor de su cliente, de servir tal como el cliente quiere ser servido”.*¹⁹

La práctica de la Ingeniería de Servicios lleva a realizar un análisis de la información para identificar a nuestros clientes y de ahí derivar un mayor conocimiento, tanto de lo que hacemos o dejamos de hacer en la calidad de nuestros servicios, como de los clientes que no están satisfechos.

Para comprender mejor el concepto de Ingeniería de Servicio es necesario analizar primeramente lo que es el servicio.

¹⁸ Picazo Manríquez L. R., Ibid., P. 66

CAPÍTULO III

EL SERVICIO.

La Ingeniería de Servicios es conocida también como Gerencia de Servicios o Calidad del Servicio, diferentes autores como Jan Carlzon y Karl Albrecht, la han tratado con un enfoque particular derivado de sus investigaciones y experiencias, pero todos conservan la esencia del significado de la palabra servicio.

ETIMOLOGÍA DE LA PALABRA SERVICIO.

La palabra servicio proviene del latín *servilium*, que significa la acción y efecto de servir.¹

Sus diferentes acepciones son: mérito que se hace sirviendo al Estado o a otra entidad o persona, obsequio que se hace en beneficio del igual o amigo, porción de dinero ofrecida voluntariamente al rey o a la república para las urgencias del Estado o bien público.

Utilidad o provecho que resulta a uno de lo que otro ejecuta en atención suya, contribución que pagaban anualmente los ganados, organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.

¹ Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana, Op. Cit., Tomo LV, P. 680

El que corresponde a un empleo y se está prestando de hecho, actual y positivamente, estar una persona al servicio de uno es una frase de cortesía con que se le ofrece alguna cosa o se pone a su disposición de la misma persona que habla.

El verbo servir se deriva del latín *servire*, que significa estar al servicio de otro, estar empleado en la ejecución de una cosa por mandato de otro, aún cuando lo que ejecute sea pena o castigo. Estar sujeto a otro por cualquier motivo aunque sea voluntariamente, haciendo lo que él quiere o dispone.

Ser un instrumento, máquina o cosa semejante a propósito de un determinado fin. Ejercer un empleo o cargo propio o en lugar de otro. Hacer las veces de otro en un oficio u ocupación. Aprovechar, valer, ser de uso o utilidad. Obsequiar a uno o hacer una cosa en su favor, beneficio o utilidad.²

No existe una sola definición universalmente aceptada del término, existe controversia entre lo que son los servicios y si las distinciones entre servicios y bienes tienen alguna importancia.

² Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana, Ibid., P. 683

DESARROLLO HISTÓRICO DEL TÉRMINO SERVICIO.

Las definiciones económicas oficiales dan poca orientación respecto a la naturaleza de un servicio. Las definiciones de los economistas dan luz sobre la forma de como el concepto ha cambiado y se basan en la institución o en la actividad.

Generalmente se considera que el surgimiento de los fisiócratas, el grupo de filósofos franceses del siglo XVIII, anuncia el comienzo de la economía como un campo de estudio. Ellos estaban convencidos de que “*el suelo*

ofrecía la única forma real de riqueza y por lo tanto la agricultura era la única productiva y todas las demás actividades distintas a la producción agrícola no eran productivas.”³

Adam Smith criticó a los fisiócratas, afirmando que la producción de bienes materiales era tan capaz de rendir un ingreso neto a los productores como a la agricultura y hacía una distinción entre trabajo productivo e improductivo. El criterio que utilizaba era que la productividad dependía de la tangibilidad, que a su vez estaba asociada con la durabilidad de la actividad económica. De modo que él explicaba los servicios como

³ Cowell D.W., Mercadeo de Servicios, Legis Fondo Editorial, Colombia 1992, P. 20

“improductivos porque generalmente perecen en el mismo instante de su realización y no se fijan o realizan en ningún producto vendible”.

En su libro la riqueza de las naciones afirmó: *“El soberano, con todos los funcionarios de justicia y guerra que están bajo su mando, todo el ejército y la marina son trabajadores improductivos; lo mismo que los eclesiásticos, abogados, médicos, hombres de letras de toda clase: actores, bufones, músicos, cantantes de ópera... Como la declaración del actor, la perorata del orador o la tonada del músico, todo su trabajo perece en el instante mismo de su producción.”*⁴

Jean Baptiste Say rechazó el concepto de Smith de que los productos inmateriales no son riqueza porque no eran susceptibles de conservación.

*“El sostenía que las actividades que tienen utilidad y dan satisfacción al consumidor como el médico que cura al enfermo, son productivas y que la agricultura, la manufactura y el comercio se deben tratar sobre igual base. No solamente sostenía las afirmaciones de riqueza inmaterial al lado de la riqueza material, sino que utilizaba el término “servicios” para su descripción.”*⁵

⁴ Smith A., La riqueza de las naciones, citado por Cowell D. W., Ibid., P. 21

⁵ Cowell D. W., Ibid. P.23

Alfred Marshall afirmaba que: *“los hombres no pueden crear cosas materiales. En el mundo mental y moral ciertamente él puede producir ideas nuevas, pero cuando se dice que produce cosas materiales, realmente sólo está produciendo cosas útiles o en otras palabras, sus esfuerzos y sacrificios dan como resultado el cambio de la forma u organización de la materia para adaptarla mejor con miras a satisfacer deseos. Todo lo que puede hacer en el mundo físico es reajustar la materia para hacerla más útil, como cuando convierte un tronco en una mesa o al colocarla en forma tal que sea más útil por naturaleza, como cuando coloca semillas donde las fuerzas de la naturaleza las hace irrumpir a la vida”*.⁶

El sostenía que no había ningún fundamento científico para hacer una distinción entre las actividades del ebanista y el comerciante en muebles, el ferrocarrilero que transporta carbón por encima de la tierra y el minero que la carga subterráneamente, el pescador y el pescadero; ya que todo produce cosas útiles. Todas las actividades están ofreciendo servicios por satisfacer deseos. Existen puntos de vista recientes que sugieren que la única diferencia entre un bien y un servicio es que un servicio no lleva a un cambio en la forma de un bien.

⁶ Marshall A., Principles of Economics, citado por Cowell D. W. Ibid., P. 21
Cowell D. W., Ibid., P. 22

La aceptación de los servicios como auténticas actividades se refleja en la actual división de la industria que hacen los economistas en tres grupos:

1. Primario: Se refiere al grupo de actividades como la agricultura, silvicultura y pesca.
2. Secundario: Grupo de industrias manufactureras y de construcción.
3. Terciario: Grupo de actividades que incluyen el servicio y los negocios de distribución.

Otra clasificación de industrias de servicios, la sugieren Foote y Hatte, ⁷

1. Industrias terciarias: Incluyen restaurantes y hoteles, barberías y salones de belleza, lavandería y lavado en seco, mantenimiento y reparación de casas, artesanías una vez hechas en la casa y otros servicios domésticos.
2. Industrias Cuaternarias: Incluyen transporte, comercio, comunicaciones, finanzas, administración; las características sobresalientes son que facilitan y efectúan la división del trabajo.
3. Industrias Quinarias: Incluyen cuidados de la salud, educación y recreación; el principal aspecto de este sector es que los servicios prestados tienen por objeto cambiar y mejorar en alguna forma a quien los recibe. Los servicios prestados a través de otros sectores

⁷ Cowell D. W., Ibid., P. 22

tienen por objeto mantener al cliente y la división del trabajo.

“Nuestra economía, ha sido durante algún tiempo y es, una economía de servicio, tal como lo menciona Naisbitt, quien señala el año de 1956 como el de la iniciación de este nuevo período, cuando “por primera vez en la historia de América, los empleados en posiciones técnicas, a nivel gerencial y de oficina, superaron en número a los obreros. Una América industrial estaba dando paso a una nueva sociedad”.⁸

El desarrollo de industrias de servicios y empleos de servicios continuó de manera sorprendente, de la misma manera que el procesamiento de datos y la hospitalidad. El mundo de los negocios constantemente sufre cambios, actualmente los tiempos han cambiado y ya no vivimos en un mundo industrial.

Ahora se vive en el mundo del servicio, donde los productos físicos de las organizaciones se distinguen por la calidad del servicio inherente a ellos.

Se ha presentado una transformación de productos a servicios, y este

⁸ Citado por Albrecht K. y Zamke, R., Op. Cit., P. 1

cambio requirió de una transformación paralela en la forma de conceptualizar, estructurar y, sobre todo, de manejar las instituciones, así surgió la Gerencia de Servicio.

Las organizaciones que dan mayor importancia al diseño, desarrollo y prestación de servicios, son diferentes a las organizaciones industriales tradicionales, la distinción se aplica no solamente a organizaciones que mercadean productos de servicios sino también a los fabricantes industriales que dan un alto valor estratégico al servicio y lo consideran como una parte integral del producto que distribuyen.

“Si el servicio se valora porque es una estrategia útil para la diferenciación del producto o porque es una convicción organizacional innata, el resultado es el mismo, ya que para esas organizaciones el servicio es producto”.⁹

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.

Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios, pero la combinación de estas características es la que crea el contexto específico en el que se desarrollan las políticas para el mercadeo del servicio. Las 5 características más comunes son:

⁹ Albrecht K., Op. Cit., P. 2

INTANGIBILIDAD.

Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar opiniones y actitudes e incluso crear experiencia con una compra repetida. Sin embargo existen diversos grados de tangibilidad que proporcionan varias clasificaciones de servicios como los que son esencialmente intangibles, los servicios que dan valor agregado a un producto tangible y los servicios que ponen a disposición un producto tangible.

- Un servicio no se puede tocar.
- La estandarización precisa es difícil.
- No hay transferencia de propiedad.
- Un servicio no se puede patentar.
- No existe ningún inventario del servicio.
- Las funciones de los intermediarios son diferentes.
- El consumidor es parte del proceso de producción, el sistema de entrega tiene que ir al mercado o el cliente tiene que venir al sistema de entrega, de modo que en el mercado la localización y las operaciones en sitios múltiples, son comunes.

INSEPARABILIDAD.

Los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o la realización del servicio pueden

ocurrir al mismo tiempo como consumo de él parcial o total.

HETEROGENEIDAD.

Con frecuencia es difícil lograr la estandarización de la producción en los servicios. Sin embargo, se pueden utilizar sistemas estándares utilizando unidades de servicio donde cada una es diferente a las otras.

CARÁCTER PERECEDERO.

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Las decisiones claves se deben tomar sobre el máximo nivel de capacidad que debe estar disponible para salir adelante de la demanda de los niveles de servicio.

PROPIEDAD.

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque en la primera, un cliente solamente puede tener acceso o utilizar una facilidad. El pago se hace por el uso, acceso o alquiler de elementos.

Aunque un servicio es diferente a un producto físico, sigue siendo un producto. Un producto de servicio, es decir, cualquier incidente de hacer para otros por una gratificación, se puede distinguir de una mercancía por una o varias de las siguientes características:

1. Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
2. No se puede producir o almacenar. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
3. El “producto” no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente.
4. La persona que recibe el servicio no obtiene nada tangible; el valor del servicio depende de su experiencia personal.
5. Si se prestó inadecuadamente un servicio, este no se puede revocar. Si no se puede repetir, entonces, las reparaciones o apologías son los únicos medios para la satisfacción del cliente.
6. La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, no después de ella, como sería el caso de una situación de manufactura.
7. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana.
8. Las expectativas son parte integral de la satisfacción del cliente. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo, depende de cada persona.
9. Mientras más personas tengan que tratar con el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades habrá de que el cliente quede satisfecho con ese servicio.

Estas características representan una imagen de un tipo muy especial de transacción entre comprador y vendedor: la transacción se llama servicio.

DIMENSIONES DEL SERVICIO.

PRIMERA DIMENSIÓN: “AYÚDEME”.

Tradicionalmente se habla del sector servicios, los economistas lo han definido como industrias cuyo producto es intangible, existen segmentos de la economía en los que se han clasificado los servicios los cuales se pueden mencionar como; servicios públicos, comercio, finanzas, seguros, bienes raíces, servicios comerciales, personales y recreativos.

Todos estos puntos ofrecen servicios en el sentido clásico del “*Ayúdeme*”¹⁰ ayúdeme con los impuestos, ayúdeme a pasar el punto A al punto B, ayúdeme a buscar una casa, a escoger unos zapatos, etc. Este sentido es tradicional para definir a quién está y quién no está en la actividad de los servicios y disminuye el impacto total del servicio en el concepto actual de negocios.

Peter Drucker, afirma que el servicio como hoy lo conocemos, “*es en sumo grado, un producto primordial*”.¹¹

¹⁰ Albrecht K., Ibid., P. 3

¹¹ Albrecht K., Ibid., P. 3.

Teodoro Levitt, está de acuerdo en que la distinción entre el servicio y el no servicio, cada vez tiene menos sentido a medida que más lo comprendemos.

“No existen cosas tales como industrias de servicios. Solamente hay industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias. Todo el mundo está en el servicio”.¹²

SEGUNDA DIMENSIÓN: “REPÁRELO”.

El servicio en este sentido no está bien explicado en la economía y en el mundo de los negocios, pero rara vez está subvalorado ante el consumidor contemporáneo ya que parece que se vive en un mundo de juguete donde todo lo que se adquiere, en determinado momento parece que no trabaja bien. La calidad del servicio “repárelo” de una compañía, es ya un factor importante en el éxito de su mercado. Al mismo tiempo, los consumidores han llegado a exigir que la obligación que tiene el fabricante de garantizar el rendimiento de un producto, debe extenderse mucho más allá del punto y fecha de compra, de lo que antes ocurría.

Durante la Administración de Carter, una compañía de Washington D.C. la TARP (Programas de Investigación de Asistencia Técnica) realizó un

¹² Albrecht K., Ibid., P. 4

conjunto de estudios sobre el comportamiento de las quejas de los consumidores cuya conclusión fundamental fue la siguiente:

*“El cliente merece más que solamente el valor de la compra a que se refiere una queja. El valor de un cliente incluye el valor a largo plazo tanto del ingreso como del flujo de utilidades provenientes de todas sus compras. Esto llega a tener especial importancia cuando el cliente puede comprar una serie de productos diferentes en la misma compañía”.*¹³

TERCERA DIMENSIÓN: “SERVICIO DE VALOR AGREGADO”.

La tercera dimensión del servicio que define la forma como hacemos negocios, es la más intangible de todas. El servicio de valor agregado da la sensación de simple cortesía, cuando se presta en un determinado contexto, pero es más que eso. Un servicio de valor agregado se comprende más fácilmente por experiencia que por una definición: ya que uno lo identifica cuando lo vive. Día a día la alta tecnología se pone cada vez más a nuestro alcance lo que provoca que los contactos con la gente de una organización sean cada vez menores, por lo tanto se vuelve más importante la calidad de cada contacto. Todos los contactos con una organización son parte decisiva de nuestras percepciones y juicios acerca de ella. La calidad de los contactos con la gente, son frecuentemente los

¹³ Albrecht K., Ibid., P. 7

más sólidos y los más duraderos.

Rusell Ackoff ve otra dimensión para este tipo de demanda, ya que establece

“ un enfoque que considera el estándar de vida hacia el interés por la calidad de vida. Relaciona ciertos factores que se encuentran ocultos en la calidad de vida tales como un estándar, estilo de vida, en donde la comodidad se vuelve más importante”.¹⁴

La experiencia total en la obtención de un producto o servicio se integra a una calidad real y palpable del propio producto o servicio. El constante deseo de mejorar la calidad de vida, ocasiona diversas experiencias culturales. A medida que crece la demanda masiva por un producto o servicio se impone la aptitud para suministrarlo, efectiva, eficiente y responsablemente, de esta manera la Gerencia del Servicio cobra vida.

CUARTA DIMENSIÓN: “EL SERVICIO COMO ESFUERZO DIRIGIDO”.

Históricamente el significado de servicio ha causado una confusión entre servicios personales y el concepto de servicio, como suministro de

¹⁴ Albrecht K., Ibid., P. 8

¹⁴ Citado por Albrecht K., Ibid., P. 10

productos intangibles en general. Ambos, a lo largo de la historia, han influido de manera inversa en la economía, ya que como lo afirma Ronald Kent Shelp en su libro *Service Industries and Economic Development*:

“Mientras disminuían los empleos de servicio personal, la industrialización estaba exigiendo una escala completa de servicios nuevos. Algunos de éstos eran el resultado de una nueva afluencia descubierta, pues cada día más personas podían gozar de mejor atención médica, educación, recreación y diversiones. Otros servicios se necesitaron para aumentar el rendimiento de la producción, comercio al por mayor, procesamiento de la información, servicios financieros, comunicaciones.

*Estos servicios y otros similares, llegaron a ser altamente productivos, cuando la tecnología moderna les facilitó computadoras, satélites otras comunicaciones rápidas y análisis de sistemas. Así, los empleos de servicios pasaron del nivel inferior al nivel superior en la escala económica. Gran parte del desarrollo de los empleos orientados hacia el servicio, ha tenido lugar a nivel profesional, gerencial, administrativo y de solución de problemas. Cada vez más, educación, era el nombre del juego en los trabajos destinados al servicio”.*¹⁵

¹⁵ Citado por Albrecht K., *Ibid.*, P. 10

CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

De esta manera, existen diferentes actividades, que corresponden a la industria de servicios. Shelp las clasifica en 5 tipos de acuerdo a ciertas condiciones económicas, por donde ha pasado la sociedad occidental y por donde están pasando ahora muchos países en desarrollo.

- 1. Servicios personales no calificados.** Servicios domésticos para mujeres, alistamiento militar para hombres y ventas callejeras para ambos, constituyen el principal tipo de actividad de servicio en sociedades tradicionales. Históricamente, estas clases de trabajos han dado oportunidades para que el exceso de población pueda formar parte de la sociedad en la vida urbana. Incluyen mano de obra no calificada, oficios domésticos, barrenderos, porteros.
- 2. Servicios personales calificados.** Cuando la productividad aumenta en las sociedades agrícolas y la producción supera los niveles de subsistencia, empieza a desarrollarse la industrialización y el comercio. Se abren oportunidades para el tipo de servicios ofrecidos por artesanos calificados, tenderos, comerciantes mayoristas y minoristas, personas dedicadas a la reparación y mantenimiento y personal auxiliar. El gobierno debe apoyar tanto a

la industria como a la creciente población urbana. De esta manera se entiende el servicio en el sentido tradicional.

- 3. Servicios industriales.** A medida que la industria se vuelve competitiva surge la necesidad de servicios de soporte en el mundo de los negocios. Son grupos realmente organizados de especialistas altamente calificados. Sus servicios corresponden a aquellos que no pueden suministrar contratistas individuales. Son los servicios ofrecidos por oficinas jurídicas, de contaduría, bancos, compañías de seguros, corredores y sociedades comerciales. Tradicionalmente se llamaban servicios profesionales y hoy se han convertido en una industria de servicios.
- 4. Servicios masivos para consumidores.** A medida que aumenta la riqueza de una población se crea el poder de compra y origina diversas industrias de servicio para los consumidores que demandan diversos satisfactores relacionados con la salud, el bienestar y las diversiones.
- 5. Servicios comerciales de alta tecnología.** La tecnología ha marcado tanto la pauta para la creación de nuevos servicios como para la modernización de los ya existentes.

A medida que una sociedad crece en riqueza, la demanda de servicios supera la demanda de bienes, las formas de satisfacer las necesidades aumentan y por lo tanto aumenta la competencia entre proveedores de servicios.

El producto comprado no es simplemente un artículo con un valor intrínseco fijo que el comprador puede tomar o dejar. Es un conjunto de factores: el producto, el vendedor, la organización que representa el vendedor, la reputación del servicio de la empresa, el servicio personal, el comprador, la organización que representa y las imágenes de ambas organizaciones en el mercado. El servicio es una diferenciación clave en un mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden distinguir por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor.

La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar. Nadie puede evadir este desafío: fabricantes y proveedores tradicionales de servicios, organizaciones lucrativas y sin ánimo de lucro, empresas del sector privado y del sector público, todas tienen que iniciar la tarea de responder efectiva y eficientemente a los clientes y consumidores, que esperan calidad y servicio como parte de cualquier compra. Algunas organizaciones han tomado

*“conciencia de esta necesidad y han respondido bien. Para otras, la necesidad de concentrarse en el cliente y preocuparse por el servicio les cae por sorpresa. Esto no se puede pasar por alto, no es una moda del momento que desaparecerá . Es el nuevo patrón que emplean clientes y consumidores para medir las realizaciones de una organización”.*¹⁶

Para perfeccionar el estímulo competitivo se requiere de dos capacidades. La primera se refiere a la habilidad para pensar estratégicamente acerca del servicio y para crear una gran orientación hacia el servicio dentro de la perspectiva de su futuro estratégico. La segunda capacidad es la habilidad para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio. Para esto se requiere:

- Familiaridad con la idea de que lo intangible tiene el valor económico.
- Destreza para conceptuar los productos intangibles.
- Tolerancia a la ambigüedad.
- Facilidad para el manejo de incertidumbres.
- Conocimiento de la dependencia directa de las personas que trabajan en la organización.
- Conciencia de que la única constante en el servicio es el cambio.

¹⁶ Citado por Albrecht K., Ibid., P. 18

GERENCIA DE SERVICIO.

LA HISTORIA DE SAS.

En 1981, Scandinavian Airlines System (SAS), luchó contra una fuerte depresión; esto ocurrió también en todas las industrias ya que existió una recesión mundial. SAS registró una pérdida de 8 millones de dólares, el presidente de la compañía renunció y la junta promovió a Jan Carlzon, director de las subsidiarias de la Compañía y quien consideró la orientación al mercado como un arma poderosa.

Su estrategia cambió totalmente la actitud de la compañía ante sus clientes. Así transformó su pérdida, en una ganancia bruta de 17 millones de dólares.

Su éxito, tal como lo afirma, se lo atribuyó a los efectos de una filosofía de mercadeo que aparentemente es sencilla:

*“Asegurarse de que se está vendiendo lo que el cliente desea comprar”.*¹⁷

Carlzon pensó que podía enseñar a los directivos y empleados de SAS a vigilar la clase de trato que recibía el cliente en cada una de las etapas

¹⁷ Carlzon J., El Momento de verdad, citado por Albrecht K., Ibid., P. 21

decisivas de sus trámites con la compañía de tal forma que se creara en el cliente una impresión consciente de la calidad de servicio. Si toda la organización mantenía una misión del servicio, el cliente podría reconocer una diferencia considerable entre SAS y todas las demás opciones disponibles. Esto provocaría que el cliente mirara hacia el futuro y generaría “*good will*”, cuyo resultado sería un importante nivel de negocios comunicados verbalmente. Para esto es vital la atención en cuatro puntos:

1. Mercado.
2. Producto.
3. Sistema de distribución.
4. Imagen.

Una preocupación constante por la estructura motivacional del cliente, obligó a hacer cambios en las actitudes y estructuras en la organización. Esto significó un cambio en el sistema de distribución, con el fin de poder estar en una mayor armonía con las prioridades humanas, al ocurrir esto, mejoró la imagen de la compañía, por tanto el rendimiento en el mercado y el proceso se autofortaleció.

Procedió agresivamente en búsqueda de nuevas formas para prestar servicio al cliente, así se originaron: la aerolínea del hombre de negocios, Euroclase y la aerolínea más puntual de Europa.

Jan Carlzon presentó dos características básicas: una mente creadora y una capacidad para comunicar sus expectativas en forma clara y determinante.

Su sistema se caracterizó por un deseo obsesivo por controlar la experiencia del cliente en todos los puntos durante el ciclo de servicio, así creó los momentos de verdad.

Un momento de verdad, según definición de Jan Carlzon, es un episodio en el cual un cliente tiene contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión. El problema y el reto, desde este punto de vista, consiste en que la mayor parte de los momentos de verdad se presentan muy lejos del campo visual inmediato de la gerencia. Como los gerentes no pueden estar allí para influir en la calidad de tantos momentos de verdad, tienen que aprender a manejarlos indirectamente, es decir, creando una organización orientada hacia el cliente, un sistema amable para el cliente, así como un ambiente de trabajo que refuerce la idea de colocar al cliente en primer lugar.

A medida que los pensadores de gerencia iban analizando el sistema de Carlzon, empezaban a reconocer los elementos de un modelo.

La difusión de este nuevo enfoque llegó a la gerencia de las organizaciones de servicios y surgió una nueva teoría de nivel gerencial:

la Gerencia de Servicio.

Manejar el servicio significa convertir la mayor cantidad de momentos de verdad en momentos de magia. Donald Porter, director de calidad de servicio de British Airways, dice:

*“Si usted tiene a su cargo un servicio y lo hace mal en ese eslabón que le corresponde en la cadena de experiencia del cliente, probablemente está borrando de la mente de ese cliente todos los recuerdos de buen trato que hasta ahora había tenido. Pero si lo hace bien, usted tiene la posibilidad de desvirtuar todas las equivocaciones que hubieran podido ocurrir antes que el cliente llegara a usted, **Usted**, en realidad, es el momento de verdad”.*¹⁸

Cada quien tiene un depósito de recuerdos de los momentos de verdad en el curso de la vida; ya sea como momentos de verdadera magia cuando nos sentimos apreciados, cuidados y auténticamente valorados o como momentos de miseria, cuando la gente, o los sistemas fallan y se convierten en inútiles.

Cada vez que una organización realiza algo para un cliente, este hace una evaluación de la calidad del servicio, al menos inconscientemente.

¹⁸ Albrecht K., Ibid., P. 2

La suma total de las evaluaciones repetidas hechas por el cliente y las evaluaciones colectivas de todos los clientes, establecen en su mentalidad la imagen de la organización.

Como clientes siempre esperamos cierto nivel de atención, por lo que es de vital importancia estar siempre cerca del cliente. Thomas Peters y Robert Waterman señalan en su obra "En busca de la excelencia", la importancia de saber hasta el último detalle lo que realmente le interesa al cliente, es decir, lo que quiere y lo que no quiere; aseguran que el éxito en las empresas muchas veces radica en el contacto estrecho con el cliente en el momento preciso en que sus necesidades y motivaciones se modifican.

EL CICLO DEL SERVICIO.

Para pensar en la calidad del servicio de una organización, es necesario realizar un inventario de los momentos de verdad en ese negocio en particular; es decir considerar los diferentes puntos de contacto en que el cliente hace un juicio sobre la empresa. Para poder realizar esto es necesario visualizar la organización como si estuviera tratando con el cliente en términos de un ciclo del servicio, es decir como una secuencia de acontecimientos que empiezan el proceso de negocio, en donde diferentes personas tratan de satisfacer las expectativas del cliente en cada punto; este ciclo termina, sólo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando decide regresar.

El ciclo de servicio es único para cada negocio. Puede variar de un cliente a otro, de una versión de su servicio a otra y de una situación a otra. En cualquier momento, cada cliente que esté negociando, está en alguna parte de su ciclo. Casi siempre los clientes prestan atención a cualquier necesidad concreta que tengan en un momento dado. Es necesario pensar el ciclo en etapas muy específicas, porque es la propia esencia del negocio.

EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

Así como se necesita un modelo como el del ciclo del servicio para comprender la perspectiva del cliente, se necesita también un modelo orientado hacia la compañía para ayudar a los directivos a meditar en lo que necesitan hacer.

“Creemos útil pensar en la vinculación entre la compañía y el cliente como una relación triangular que se observa en el Triángulo del servicio, como lo denominamos, representa los tres elementos del servicio, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa. Representa un proceso más que una estructura y obliga a incluir al cliente en la concepción del negocio”.¹⁹

¹⁹ Albrecht K. Ibid., P. 40

Para poner en práctica el desarrollo de una organización dirigida al cliente, tiene sentido empezar con el cliente como base para definir el negocio. Naturalmente, la compañía existe para prestar servicio al cliente; es decir, la organización existe para atender las necesidades de la gente que está prestando el servicio al cliente, por lo que se tiene que organizar y manejar el servicio, no sólo predicarlo.

Las tres características o factores claves están en los ángulos del Triángulo del Servicio y a su vez, cada una de ellas está dirigida hacia el cliente, quien es el centro de la misma figura.

Estrategia del servicio. Proporciona la dirección para logra ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de las cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

Gente. Incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio, por lo cual, este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa.

Sistemas. Hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia, hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme los diferentes sistemas establecidos.

Cliente. Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él. Enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad del servicio.

Una vez que se tiene una concepción clara de la estructura motivacional del cliente, es necesario desarrollar un modelo para el servicio.

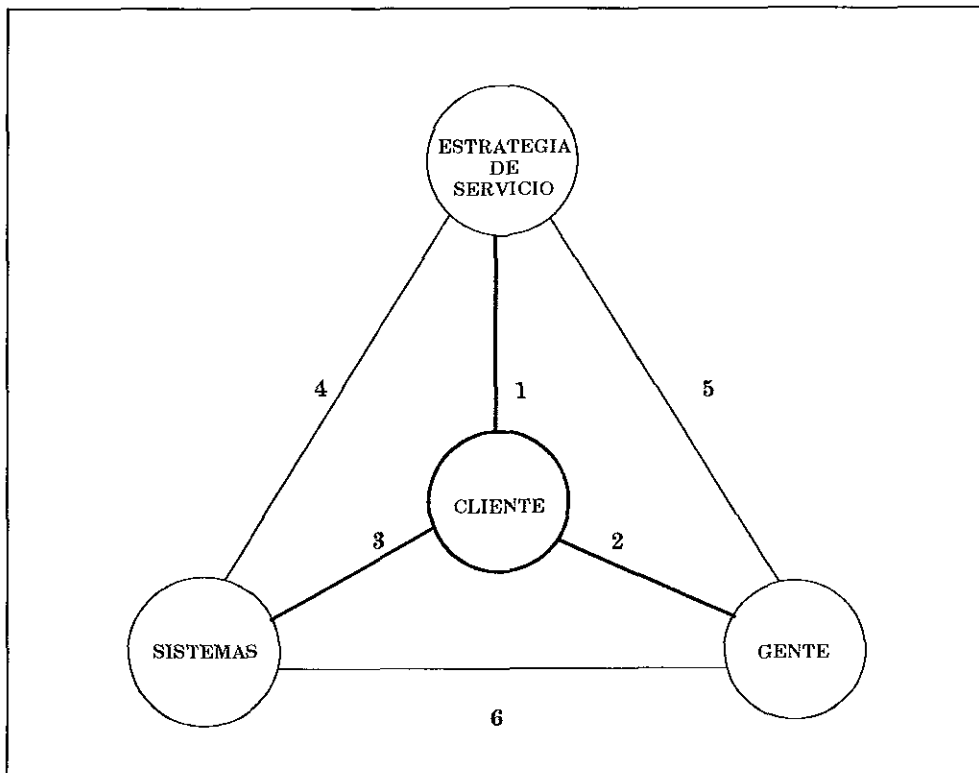


Figura 4. Triángulo del Servicio.

Una estrategia básica del negocio servirá para diferenciar a una compañía de los competidores, en la mentalidad y en la experiencia de los clientes. Formar una filosofía de servicio no común que realmente pueda crear una diferencia es un gran reto, pero al mismo tiempo debe significar algo concreto y valioso para el cliente, algo por lo cual éste quiera pagar.

Cada una de las líneas del diagrama representa una dimensión importante de gran impacto.

La línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio se puede tomar para representar la importancia decisiva de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente. Es necesario descubrir qué pasa en la mente de los clientes cuando ellos piensan acerca de la clase de servicio de una determinada empresa.

La línea que va de la estrategia del servicio al consumidor (1), representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. No es de ninguna manera suficiente dar buen servicio, o que el servicio sea mejor en alguna forma; el cliente tiene que conocer ese hecho para que se produzca algún beneficio en nuestro favor.

La línea que conecta al cliente con la gente de la organización (2) se explica por sí sola. Es el punto de contacto, la continua interacción que responde por la mayor parte de los momentos de verdad. Es esta interacción, la que ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder, para el esfuerzo creativo.

Otra línea es la que conecta al cliente con los sistemas (3) que presuntamente ayudan a prestar el servicio. Estos sistemas incluyen procedimientos abstractos, así como equipos físicos. Muchos momentos de verdad negativos surgen debido a las peculiaridades del sistema y por malos funcionamientos. Cuando el interés del cliente se trata como una idea tardía en el diseño del sistema de prestación de servicios, virtualmente la situación se transforma en mediocridad e insatisfacción.

Las tres líneas exteriores del triángulo del servicio cuentan también sus propias historias individuales.

La línea que conecta la estrategia del servicio con los sistemas (4), sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir lógicamente de la definición de la estrategia del servicio.

Esto parece obvio, pero dada la resistencia al cambio que hay en la mayor parte de las grandes empresas, a veces parece utópico.

La línea que relaciona la estrategia de servicio con la gente (5), sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía claramente definida por parte de la gerencia. Sin un enfoque con claridad y prioridad, para las personas es difícil concentrar su atención en la calidad del servicio. Los momentos de verdad tienden a deteriorarse y a transformarse en mediocridad.

Generalmente la gente que atiende al público está mucho más preparada que sus jefes para mejorar los sistemas que emplean diariamente (6), por lo que es importante que los gerentes se den cuenta de este hecho e inviten a su gente a colaborar con lo que saben.

El triángulo del servicio suministra un marco de referencia necesario para pensar acerca de la calidad del servicio y para deducir las formas de manejar los momentos de verdad. Excepto algunas consideraciones especiales acerca del cambio de la cultura de las organizaciones, el resto de la teoría es congruente con lo que se conoce acerca del servicio a los clientes.

La experiencia de los escandinavos es la nueva conceptualización del servicio como una preocupación de la alta gerencia, centrada en el cliente, por lo que la Gerencia del Servicio o Ingeniería del Servicio no es un “vino añejo en nuevas botellas”.

Un servicio excelente requiere energía concentrada, es decir de sinergia, vigilante de los integrantes del Triángulo del Servicio.

Los “*slogans*” no lo conseguirán, ni los avisos, eso ocurrirá cuando los gerentes de la organización asuman sus responsabilidades como jefes y articulen un concepto de servicio que la gente pueda encontrar creíble, factible, útil y gratificante. El clima organizacional debe prepararse y el compromiso gerencial debe estar presente para que la Gerencia del Servicio se arraigue y prospere a través de una planeación estratégica con este enfoque.

CAPÍTULO IV.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA.

No existe una definición generalmente aceptada. El término de estrategia es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores.

“El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.) se refería a las habilidades administrativas (administración, liderazgo, poder, oratoria), ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a. C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global”.¹

¹ Mintzberg H. y Brian Q. J., Planeación Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1991, P. 4

En el campo de la administración, una estrategia es el proceso, patrón o plan para diseñar el futuro de una empresa, integra las principales estrategias, objetivos, metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

La utilidad de la planeación en toda organización, se puede resumir en 5 puntos fundamentales, los cuales le permitirán:

1. Orientar los esfuerzos de las personas que laboran en la empresa porque conocen los objetivos que hay que conseguir.
2. Controlar lo que previamente se había planeado.
3. Reducir la incertidumbre.
4. Promover la eficiencia a través de la planeación de recursos.
5. Organizar, considerada esta última como base de toda tarea directiva.

RELACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA INGENIERÍA DE SERVICIO.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica, entendida como el proceso de conducir a una organización desde donde está y como es en el presente, hasta donde deberá estar y ser en el futuro, presenta una estrecha relación con la Ingeniería de Servicios; ya que ésta debe actuar conforme los lineamientos estratégicos definidos por la primera e incidir en el cliente como receptor primario de ambas.

La Planeación Estratégica es una práctica y una actitud para despejar el futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, realizar acciones apropiadas para que una organización, responda a esos fenómenos y los transforme en oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

Como paso inicial, la Planeación Estratégica, es necesaria, porque ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, define la misión de una empresa y guía la transición de ésta, desde donde está y es en el presente hasta donde debe estar y ser en el futuro.

Bajo esta idea, la Planeación Estratégica encauza el manejo de información como base para que la alta dirección tome decisiones en el presente para tener logros futuros sobre lo siguiente:

1. Conquistar posiciones competitivas partiendo de una visión centrada en el cliente como receptor primario de las acciones derivadas por dicha práctica.
2. Identificar la competencia actual y directa, así como la potencial y futura.
3. Crear escenarios futuros, probables y posibles sobre lo que será el contexto socioeconómico para la empresa.
4. Analizar los fenómenos y tendencias del entorno para derivar riesgos, amenazas y oportunidades.
5. Definir lo que debe ser y hacer la organización en el futuro.
6. Fijar objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se deriven programas y objetivos funcionales y operativos en menor tiempo.
7. Determinar las acciones de cambio que se deben elegir como alternativas ante los diversos escenarios.

La naturaleza, alcance y propósitos de la Planeación Estratégica dirigen el pensamiento para encontrar una respuesta a las tres preguntas vitales de la gerencia para dirigir a una empresa en un entorno cambiante y turbulento, con una orientación hacia futuro. Las preguntas clave son ¿Dónde estamos, qué somos y qué hacemos?, ¿A dónde vamos, a dónde deberemos ir? y ¿Qué haremos?.

El manejo de la información para encontrar respuesta a esas preguntas, orienta al pensamiento en la toma de las decisiones correspondientes que

pueden conducir al logro de los propósitos anteriores. Este es un proceso mental que parte de la Planeación Estratégica, ya que en cierta forma ésta debe ser una forma de pensar más que el manejo de una fórmula inflexible, tal como lo menciona Kenichi Ohmae, en su obra “La mente del estratega”, donde explica:

*“Mi mensaje en este libro es que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un análisis rigurosos, sino más bien de un particular estado mental. En lo que yo llamo la mente estratega, la percepción y la consecuente determinación en pos de su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional”.*²

La Planeación Estratégica se convierte en un medio para diseñar e instrumentar acciones concretas, derivadas de los planes estratégicos o de la formulación de estrategias competitivas; así surge y se confirma un punto de convergencia entre la Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicios: el cliente.

La primera se centra en él como receptor primario y la segunda busca hacer un cliente satisfecho, dando como resultado final el logro de ventajas competitivas.

² Kenichi Ohmae, La mente del estratega, Mc. Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., México 1983, P. 4

La Ingeniería de Servicios adquiere importancia en todas aquellas acciones que directa o indirectamente tienen conexión con el cliente, tanto para crear valor en el producto, en lo que recibe, al igual que para elevar la calidad del servicio, en el cómo lo recibe. Las únicas limitantes serán las que fije la Planeación Estratégica.

VÍNCULOS DE UNIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA INGENIERÍA DE SERVICIOS.

Es un hecho que las acciones derivadas de la Ingeniería de Servicios deben ser congruentes con las estrategias competitivas que resulten del proceso de la Planeación Estratégica; los vínculos que se establecen entre ellas, explican y justifican esa congruencia. Los principales vínculos son los siguientes:

1. La Planeación Estratégica busca superar la competencia y la Ingeniería de Servicios, coadyuva a cristalizar ventajas competitivas basadas en la creación de valor para el cliente y no en ganar por ganar a la competencia.
2. La Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicios se centran en el cliente como receptor primario, independientemente del medio por el cual se comunique a los demás receptores: proveedores, gobierno, instituciones de crédito, personal de la propia empresa, sindicatos, comunidades y al público en general.

3. La comunicación proporciona apoyo, tanto a la Planeación Estratégica como a la Ingeniería de Servicios, para que en conjunto se logre la diferenciación y posicionamiento de la empresa, lo cual también se traduce en ventajas competitivas.
4. La Planeación Estratégica define formalmente la visión y misión de la empresa, la Ingeniería de Servicios le agrega el ingrediente para proporcionar servicios de calidad y la comunicación la transmite al receptor inmediato, es decir al personal, hasta hacer el mensaje parte de la cultura organizacional.

La Planeación Estratégica debe considerarse como una forma de pensar cotidiana de todos los integrantes de una organización, cuyo alcance de dicha forma de pensar va en función a la jerarquía de ellos.

La Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicios se orientan al cliente, la finalidad es crear ventajas competitivas. Esa manera de pensar dirige y orienta el trabajo asignado a los niveles operativos y además, está en constante búsqueda de la satisfacción del cliente.

VISIÓN.

La visión, como capacidad para ver más allá en tiempo y espacio, se formula para comunicarse a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción de manera que su contenido llegue a formar parte

de la cultura organizacional. La visión, por tanto debe enunciarse en forma clara y objetiva para que cumpla su cometido.

Permite que un gerente se concentre en una imagen nítida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y a su gente. Mientras más precisa sea la imagen representada mentalmente, más fácilmente podrá ser comunicada y convertirla en una realidad.

Describe los resultados que se desean alcanzar y recuerda que para lograr esos resultados, se necesitan emprender determinadas acciones o resolver algunos problemas.

Permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, misma que establece el criterio rector de la Planeación Estratégica.
- Inspirar, motivar, integrar y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser de la empresa, es decir, su misión.

MISIÓN.

El siguiente elemento a definir que se deriva de la visión, es la misión, la cual es un concepto enunciativo de la razón de ser de una empresa. Comunica lo que es y lo que hace, establece la relación entre empresa, producto y cliente, desde la perspectiva de este último en función de los beneficios y valor que recibe de los primeros.

El enunciado de misión por lo regular se formula en términos del producto genérico, de su mercado principal y de tecnología empleada. Sin embargo, por el significado competitivo que tiene la calidad del servicio, dicho enunciado debe resaltar el concepto de servicio. Esto obliga a que el producto se defina por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y valor que recibe el cliente, es decir, la misión no debe señalar que la empresa fabrica brocas, sino proporciona los agujeros que el necesita.

Los requisitos mínimos para formular una misión deben ser los siguientes:

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

1. Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira ser y hacer.
2. Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
3. Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
4. Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
5. Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario, el personal de la empresa, para que cumpla con su propósito comunicativo.

Conviene aclarar que en la práctica de la Planeación Estratégica, frecuentemente se toma a la ligera la formulación de la misión. Más aún, se establece a tan altos niveles de abstracción, que por lo mismo se diluye en el proceso de comunicación hacia el personal o hacia otros receptores. De hecho, se llega a manejar la misión como un slogan de adorno en el informe anual y otras comunicaciones institucionales.

Para formular una misión, debe contarse con suficiente conocimiento acerca de la empresa, de sus productos y de su competencia, como mínimo. Toda ello debe analizarse desde diferentes puntos de vista, después elaborar varios enunciados, hasta optar por aquel que llene los requisitos mínimos mencionados anteriormente.

ESTRATEGIA.

Una estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Cuando está adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos, como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así también colabora a prever los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

METAS.

Las metas u objetivos, establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas: desde objetivos en lo que se refiera a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que han de regir a la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse, hasta una serie de metas menos permanentes, que

definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales, aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad, se llaman metas estratégicas.

POLÍTICAS.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Al igual que los objetivos, las políticas existen en una jerarquía y en todos los niveles de la organización. Las políticas, aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad, se denominan políticas estratégicas.

PROGRAMAS.

Los programas establecen la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos.

Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama programas estratégicos.

La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa.

Tanto el enfoque de la Ingeniería de Servicios y la Planeación estratégica, no deben tomarse rígidamente como un proceso rutinario de planeación anual, sino como una forma de pensar cotidiana de todos los gerentes de una organización, cuyo alcance de dicha forma de pensar va en función a la jerarquía.

Evidentemente, cuando más alto sea el nivel jerárquico que tenga un gerente, requerirá pensar estratégicamente en mayor grado, conjuntando como un todo a la Planeación Estratégica y a la Ingeniería de Servicios, tal como se ilustra en el esquema siguiente:

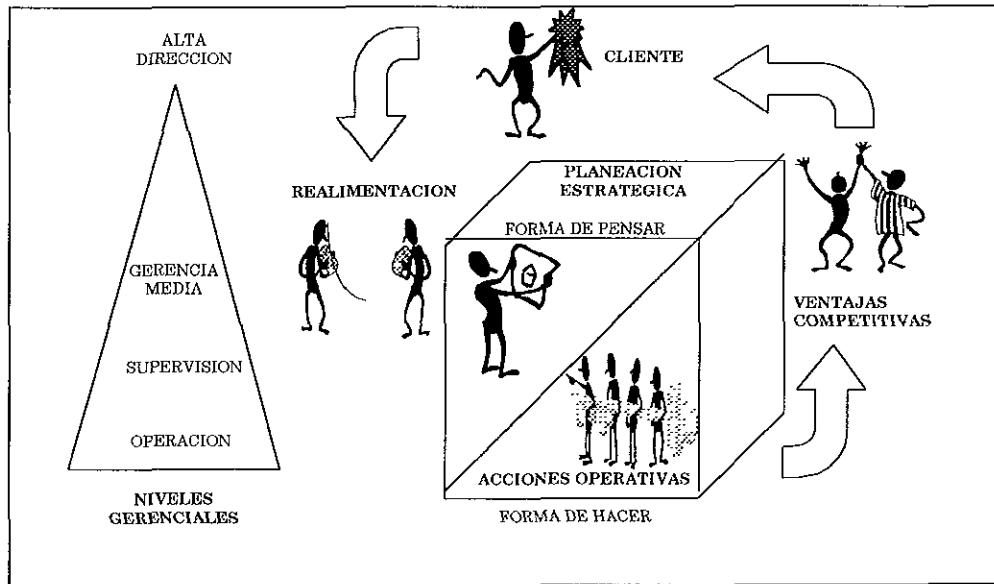


Figura 5. Alcance de la Ingeniería de Servicio.

En última instancia, se orientan al cliente y la finalidad es crear ventajas competitivas. Esa manera de pensar dirige y orienta la forma de trabajar de los niveles operativos, cuya esencia de actuación también debe dirigirse hacia la satisfacción del cliente.

SISTEMA ESTRATÉGICO Y SISTEMA OPERATIVO.

SISTEMA ESTRATÉGICO.

El análisis de cualquier organización bajo estos enfoques, lleva a identificar dos sistemas básicos, el estratégico y el operativo.

En el sistema estratégico radica la función y la capacidad de adaptación y respuesta de una organización hacia su entorno.

Es el proceso para formular estrategias que permitan responder a las fuerzas y fenómenos que surgen en el ambiente de las empresas, tales como sucesos, políticos, competitivos, económicos, sociales, ecológicos y otros.

La naturaleza del sistema estratégico hace que la efectividad dependa de la capacidad de los gerentes, es también, la razón por la cual, las estrategias y resultados difieren en cada empresa, aún en aquellas que compiten con productos similares y en un mismo mercado. La diferencia entre las organizaciones radica en la capacidad mental de sus directivos, más que en técnicas o fórmulas inflexibles.

Para lograr ventajas competitivas substanciales y sostenibles y con ello garantizar el futuro de la empresa, deben formularse e implementarse estrategias que incluyan los dos aspectos siguientes.

- Creación de valor al cliente y servicio de calidad superior.
- Innovación constante y de aplicación rápida, antes de que lo haga la competencia.

Tanto la visión y la misión deben incluir el concepto de servicio, ya que son los medios para comunicar a toda la gente, lo que es y hace la empresa. El propósito es integrar al personal en pensamiento y acción,

con ello desarrollar una cultura organizacional que, incluya el servicio, como práctica cotidiana en el pensar y en el hacer.

SISTEMA OPERATIVO.

Como complemento al sistema estratégico, está el operativo, el cual es el encargado de transformar los insumos materiales, humanos y técnicos en los productos de la empresa, con los cuales ésta responde a las demandas y necesidades de sus clientes.

La responsabilidad de este sistema pertenece a los niveles de supervisión, cuyo cometido es elevar la productividad, principalmente mediante la reducción de costos.

Este sistema adquiere importancia porque en él se implementan las mejoras del servicio al cliente y se produce el mayor volumen de áreas de oportunidad. Define el evento en el cual un cliente se pone en contacto con la empresa, sus productos, su gente, sus comunicaciones y servicios de apoyo. Es el momento de verdad, para evaluar el grado en que se satisfacen necesidades, deseos o expectativas del cliente contactado. Es un momento de oportunidad para fortalecer la atención y relación del cliente en el camino para crear clientes satisfechos.

Al enfocar la Planeación Estratégica como una forma de pensar, involucrando a la Ingeniería de Servicios, surge ésta como un proceso continuo que se inicia con la visión que se tiene de la empresa como negocio en marcha, de la visión nace la misión formal de la empresa y se continúa con la creación de estrategias que determinan la forma como se va a cristalizar la misión al dirigir las acciones, recursos y esfuerzos de la organización para crear valor al cliente mediante la Ingeniería de Servicios. Finalmente y como consecuencia lógica se logran ventajas competitivas.

Las fases del proceso “Planeación estratégica- Ingeniería de Servicios- Cliente”, se ilustran a continuación.

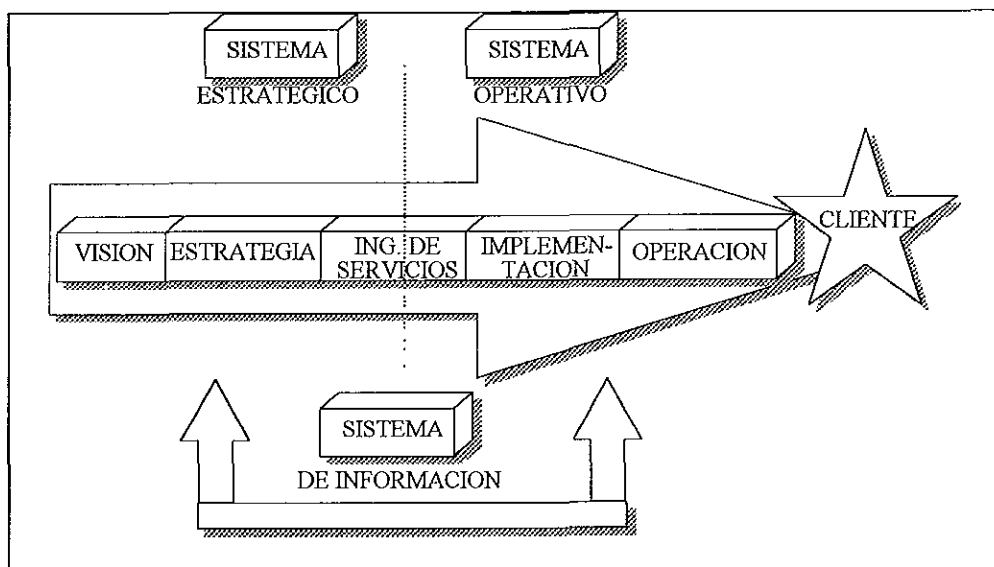


Figura 6. Proceso de Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios.

Lo que se pretende es integrar en un todo, los medios para alcanzar el éxito.

Los puntos de incidencia se inician en la visión y misión, que son la base para la formulación de estrategias competitivas y proporcionan los lineamientos para la Ingeniería de Servicios, tanto en su fase de creación como de implementación de acciones concretas, tendientes a proporcionar calidad en el servicio.

La situación ideal, es que cada individuo de una organización conozca el significado de servicio de manera personal, traduciéndolo, en hacer lo que le gusta, porque le gusta y además recibe una remuneración por la forma excepcional en que hace su trabajo. Quienes reconocen la importancia del servicio, lo realizan por un sentimiento interior muy profundo, por lograr una diferencia en el mundo a través de lo que uno hace, cuando dan servicio y lo proporcionan, experimentan el placer de servir.

Es este placer el que hace que se siga prestando el servicio; es el profundo sentimiento, lo que hace que uno como cliente prefiera a organizaciones específicas que ya lograron una gran ventaja competitiva.

CASO PRÁCTICO.

Hace dos años, una institución financiera, decidió considerar una estrategia que transformó cada una de las actividades en una oportunidad que en conjunto se convirtieron en una ventaja competitiva, a partir de centrarse en el cliente como receptor primario de las acciones derivadas en la práctica diaria.

Dicha estrategia, facilitó ordenar los recursos y asignarlos para lograr una mayor eficiencia, considerando tanto sus atributos como sus deficiencias internas, permitió ser calificada por los clientes como la institución financiera con el mejor servicio proporcionado durante el año de 1997, de acuerdo a una encuesta realizada por el área de Mercadotecnia de su competidor más cercano.

La estrategia empleada se denominó, Proyecto Nueva Plataforma, permitirá explicar por qué el servicio al cliente, sí es considerado como la punta de lanza para el desarrollo de ventajas competitivas, dicha estrategia se describe a continuación.

PROYECTO NUEVA PLATAFORMA.

OBJETIVO: Rediseñar la forma de hacer negocio a nivel plataforma, reformando los procesos, estructuras y práctica de servicios al cliente,

para que este reciba la atención, productos y beneficios que demanda de la manera más ágil y con la mejor calidad.

ANTECEDENTES.

En los últimos 5 años se implementaron diferentes proyectos destinados a sucursales, áreas internas, seguridad operativa y bóvedas, cuyo objetivo primordial era fundamentalmente incrementar la eficiencia operativa y reducir costos.

Al mismo tiempo el área de plataforma no había sido revisada en los siguientes aspectos: equipo, distribución física, sistemas de información y facultades.

La capacitación se había enfocado al conocimiento de productos y no en relación a los clientes.

Los ejecutivos de venta no disponían de tiempo para atender satisfactoriamente a los clientes, por la carga administrativa, por tanto en el área de plataforma, no existía direccionamiento, ni asesoría, sólo aglomeraciones.

Por otro lado el entorno competitivo había cambiado, la competencia era más agresiva, la participación de la banca extranjera en el mercado se había incrementado en un 30%, la prioridad se llamaba captación, los

productos y las tarifas estaban a la baja, las tasas eran más competitivas y el negocio del crédito se limitaba a la recuperación.

Hasta hace 3 años, existían pocas diferencias entre esta institución y la competencia, tales como monto mínimo de apertura, saldo mínimo por manejo de cuenta, comisión por apertura, comisión por anualidad, cheques expedidos, comisiones por retiro en cajeros automáticos y ventanilla.

El proyecto inició desde julio de 1995, a partir del levantamiento de información en 7 sucursales de la República Mexicana, los datos que se obtuvieron fueron:

- Afluencia de clientes a plataforma.
- Clientes direccionados correcta e incorrectamente.
- Tiempo de espera y atención en plataforma.
- Interrupciones durante la atención al cliente.
- Tiempo de atención y espera satisfactorio de acuerdo al cliente.
- Número de clientes atendidos y no atendidos.
- Flujos de operación inconsistentes entre las sucursales.
- Volúmenes.
- Percepción del cliente respecto a la calidad en el servicio.

A partir de esta investigación preliminar, se formaron comités de mejora, integrados por directores regionales, subdirectores de mercado, ejecutivos de venta y concertadores. El objetivo era analizar la forma como se llevaban a cabo los procesos en el área de ventas, depurarlos y proponer alternativas y cambios con un enfoque de servicio al cliente.

Se obtuvieron alrededor de 200 propuestas de mejora, las cuales fueron presentadas a la dirección para su validación y autorización, dando origen al desarrollo del proyecto en 2 sucursales piloto del Distrito Federal.

En el año de 1996 la institución financiera, se alineó a la competencia, con un nuevo esquema de comisiones, las diferencias en precios y tarifas se eliminaron en un plazo corto, el mercado se ajustó fácilmente y pronto desaparecieron tarifas como la comisión por apertura que inauguró otro banco y hoy es común en este sector.

Para entonces, no existía un claro diferenciador entre las diversas instituciones financieras, había llegado el momento de cambiar radicalmente la forma de atender a los clientes en plataforma, el único diferenciador que podía distinguir al grupo financiero era el servicio.

La Dirección estaba convencida de tres aspectos principalmente :

1. Lo único que podía hacerlos diferentes de la competencia era el servicio.
2. La excelencia en el servicio no se puede ordenar a través de una circular.
3. En el servicio se puede generar una diferenciación duradera.

Estos 3 puntos permitirían a la institución modificar su percepción en el mercado, la cual se había visto afectada durante el último año y se reflejaba en la captación, así como en los motivos primordiales de cancelación de cuentas, entre los cuales se encontraban, mala atención del personal, errores, aclaraciones, falta de asesoría, mal servicio, productos sin recomendaciones y una alta rotación del personal. Estas razones representaban al menos el 32% de los motivos de cancelación.

Era extremadamente urgente instalar una cultura de ventas, todos los días, a cada momento y en todo lugar, es decir, una nueva cultura de servicio, indispensable para regresar al mercado y afrontar la competencia.

DESARROLLO DEL PROYECTO NUEVA PLATAFORMA.

Se decidió que las estrategias a definir deberían considerar tres aspectos importantes :

1. En primer lugar los intereses y el beneficio del cliente, desde el punto de vista de atención, servicio y productos.
2. El punto de vista de plataforma, incluyendo instalación física, equipo y procesos.
3. El aspecto de promoción, tomando en cuenta la estructura de ventas, perfil de puestos, organización, administración y gestión.

A partir de estas premisas se desarrollaron los conceptos que integraron el proyecto de “Nueva Plataforma”.

Los conceptos que se instalaron durante el proyecto piloto en Banca Metropolitana fueron:

1. Nuevo concepto de atención a clientes.
2. Equipo de direccionamiento.
3. Sala de espera y registro de clientes.
4. Control de llamadas telefónicas.
5. Redistribución del área de ventas.
6. Buzón para solicitud de chequeras.
7. Módulo de banco por teléfono.
8. Caja de aperturas y operaciones especiales.
9. Computadoras personales Pentium.
10. Simplificación de sistemas.

A continuación se describen cada uno de los conceptos que integraron el modelo de Nueva Plataforma a nivel nacional.

El objetivo principal de este modelo, es que el cliente reciba la atención, productos y servicios que demanda de la manera más ágil y con calidad, dentro de un ambiente cómodo, ordenado y con privacidad.

Redistribución del área de ventas.

Para brindar una atención personalizada, fue necesario realizar adecuaciones físicas a las sucursales, que incluían la colocación de un podium de registro y atención a clientes, una sala de espera para los clientes que requerían servicios del área de plataforma, redistribución del área de ventas con mamparas de cristal que brindaban a los clientes privacidad mientras eran atendidos y al mismo tiempo los clientes que permanecían en espera podían observar si su ejecutivo estaba atendiendo a otro cliente o realizando alguna llamada, brindándoles la confianza de que en cualquier momento serían atendidos.

Esta distribución no permitía que los clientes interrumpieran a sus ejecutivos mientras atendían a otros clientes, ya que el área permanecía cerrada por las mamparas y el acceso lo controlaba el Coordinador de Atención.

Equipo de direccionamiento.

Cuando se acude a un lugar que se desconoce, siempre se espera recibir la ayuda de alguna persona que nos brinde su apoyo, si nos llegamos a extraviar o simplemente que nos oriente para llenar ciertas formas que no se entienden fácilmente.

En pocas palabras el equipo de direccionamiento formado por el Coordinador de Atención, subgerentes, ejecutivos y gerente, desempeñaban la siguiente función, brindar a los clientes la ayuda necesaria para cumplir con sus trámites.

La información que un cliente requiere se puede resolver en 4 áreas generales; podium, medios alternos, sala bancaria y plataforma. De esta forma el equipo direccionaría al cliente al área correcta de acuerdo al servicio que solicitaba. Así se garantizaba que cada cliente sería atendido correctamente de acuerdo a sus necesidades, dejando atrás la sensación de desamparo en la sucursal.

Registro de clientes y sala de espera.

De acuerdo al tipo de servicio que un cliente solicita, el Coordinador de Atención brinda el apoyo necesario para el cumplimiento de las necesidades del cliente. Si el cliente requería ser atendido en el área de plataforma, el Coordinador de Atención solicita el nombre del cliente, lo

registra en el sistema y lo invita a tomar asiento en la sala de espera para ser atendido.

Cabe hacer mención que el sistema de registro de clientes se encontraba cargado en una computadora instalada en el podium, consistía en un sencillo programa que se alimentaba con los datos de la sucursal, el nombre de los ejecutivos y una base de datos para los clientes.

Permitía capturar el nombre de los clientes, la operación a realizar, registrarlos por la hora de llegada y asignarles el ejecutivo que en turno los atendería.

Este sistema presenta grandes ventajas, en primer lugar, permite conocer por su nombre al cliente que solicita un servicio, sin el riesgo de equivocarse al llamarlo por su nombre, brindarle un servicio personalizado desde el primer contacto, causando una excelente impresión e identificarlo para posteriores visitas.

Aunado a esto, permite conocer el tiempo que un cliente lleva en la sala en espera de ser atendido y establecer medidas de acción si alguno excedía más de 15 minutos, también facilita conocer el tiempo de atención empleado, la afluencia de clientes y tipo de operación realizada, información que posteriormente serviría para formular los planes maestros.

En la sala, se contaba con una televisión a través de la cual el cliente veía un programa del canal exclusivo de la institución, donde se le daban a conocer promociones, lugares turísticos y pasajes históricos entre otras cosas, disminuyendo la sensación del tiempo de espera para ser atendido, brindándole una estancia cómoda y agradable.

Nuevo concepto de atención a clientes.

Para que esto fuera posible, en cada sucursal se instaló un podium en el área de plataforma, el cual estaba colocado a simple vista y permitía que los clientes lo visualizaran fácilmente y solicitaran la ayuda que requirieran al Coordinador de Atención. De esta forma el actor principal del modelo de atención, el Coordinador de Atención a clientes, cumpliría con su función de direccionar correctamente a cada uno de los clientes que solicitan un servicio al área correspondiente, ya sea a la sala bancaria o al área de plataforma.

En otras palabras, filtraba a los clientes que requerían de una información de aquellos cuya operación representaba un negocio.

El coordinador debía registrar en el sistema y turnar a la sala de espera a todos los clientes que requerían de algún servicio en el área de plataforma, cuidando en todo momento que los clientes registrados

cumplieran con todos los requisitos necesarios de acuerdo al servicio que demandaran.

Los ejecutivos deberían acudir en todos los casos al podium de registro, llamar por su nombre al cliente, darle la bienvenida al cliente en turno, registrarlo en el sistema como cliente en atención y conducirlo personalmente al lugar donde le proporcionaría el servicio.

Durante la atención, el ejecutivo brinda el servicio solicitado de acuerdo a las políticas, explicaría el modelo destacando las ventajas de un servicio personalizado, libre de interrupciones, ya sea por parte de otros clientes, llamadas telefónicas e incluso por otros empleados. Al finalizar su trámite, lo lleva personalmente a otra área si así lo requiriera el procedimiento, se reitera a sus órdenes y lo despide de una forma cortés, mencionando su nombre y por último lo da de baja en el sistema como cliente atendido.

Con este modelo se garantizó una atención única, personalizada, privada y libre de cualquier tipo de interrupciones.

Control de llamadas telefónicas.

Todas las extensiones de los ejecutivos de ventas fueron desviadas al teléfono que se encontraba en el podium de registro de clientes, con el fin

de que el Coordinador de Atención controlara las llamadas dirigidas a dichos ejecutivos y así eliminar las interrupciones telefónicas.

El Coordinador de Atención atendería las llamadas de los ejecutivos de ventas y solo si se encontraban desocupados podría desviarlas a sus extensiones.

Por ningún motivo debía de transferir la llamada de un cliente cuando un ejecutivo se encontrara atendiendo a un cliente personalmente. El procedimiento que llevaba a cabo era el siguiente :

Recibía las llamadas, llenaba formato de recados de llamadas telefónicas, con los datos del cliente y se lo entregaba en el momento en que el ejecutivo acudía al podium para atender a otro cliente.

Los ejecutivos debían de informar de inmediato a sus clientes este nuevo procedimiento para la recepción de llamadas y así se establecía una forma nueva de comunicarse, donde el ejecutivo debía de contactar con sus clientes, anticipándose a sus llamadas.

Para garantizar el servicio que se brindaba vía telefónica fue necesario instalar diálogos telefónicos que por un lado institucionalizaban la imagen de la empresa, personalizaban el trato al mencionar el nombre del Coordinador y sobre todo hacían la promesa de comunicarse a la brevedad cerrando así un círculo del servicio.

Buzón para solicitud de chequeras.

Antes de este modelo de atención las chequeras eran solicitadas por los ejecutivos cuando los clientes lo requerían, en ocasiones los clientes acudían a las sucursales sólo para realizar este trámite, al existir confianza con los ejecutivos, en su gran mayoría este procedimiento culminaba en gran charla, restando tiempo a los ejecutivos para las actividades que realmente representaban un negocio, así que a partir de esto se diseñó el buzón de solicitud de chequeras.

El buzón se colocó en el podium de registro de clientes, de esta forma el Coordinador de Atención podría verificar al momento que el cliente solicitaba su chequera, que la forma estuviera correctamente llenada con todos los datos correspondientes. Indicaba a los clientes la forma de llenar la solicitud, los invitaría a depositarla en el buzón y les confirmaba la fecha y el lugar en el que podían pasar a recoger la chequera .

Al final del día, el Coordinador de Atención elabora relación y turna al cajero de operaciones especiales para iniciar trámite de solicitud de acuerdo a las políticas correspondientes.

Módulo de banco por teléfono.

Dentro de la sucursal se colocaron módulos de banco de atención telefónica, con los objetivos de contar con un canal adicional de venta para

facilitar a los clientes las operaciones bancarias, liberar a los ejecutivos de venta de funciones operativas y reducir costos por afluencia a sucursal.

Los servicios que se brindan son saldos, trasposos e inversiones, servicios bancarios, asistencia al cliente e información general.

Si se presenta un cliente que requiere algún servicio susceptible de ser otorgado a través de este medio alternativo, el Coordinador de Atención los conducirá al módulo y de ser posible realizará una demostración. De tal forma que el cliente se familiariza con este servicio y con toda confianza pueda realizar sus operaciones futuras a través de este medio como si estuviera en sucursal pero desde la comodidad de su casa.

Caja de aperturas y operaciones especiales.

Es muy cierta la frase que dice “nunca hay una segunda oportunidad de causar una muy buena primera impresión” siguiendo esta línea, cada cliente nuevo que se presentaba en una sucursal era necesario transmitirle la idea de que su elección había sido la correcta y que a toda costa en un futuro siempre preferiría este servicio, de tal forma que si solicitaba la apertura de una cuenta, era necesario cerrar con broche de oro la atención, para esto el ejecutivo explicaba las características, beneficios y costos del producto seleccionado por el cliente, detallando los posibles procedimientos que en un futuro requeriría para el manejo de su producto, de esta forma para realizar el trámite final de la transacción, se

destinó una caja exclusiva para aperturas, la cual era sumamente rápida para la atención del nuevo cliente causándole una muy buena impresión y como resultado final su satisfacción total.

Se destinaron cajas especiales para operaciones cuya complejidad en procedimientos, por su naturaleza, requerían, mayor tiempo atención el cual, los clientes estaban dispuestos a emplear, pensando en ellos y en el resto de los clientes se prefirió tomar esta decisión y evitar que se afectara la atención del resto de los clientes de la sala bancaria.

Computadoras personales Pentium.

Para mejorar la atención que los ejecutivos brindan a los clientes, se les proporcionó nuevos equipos de cómputo, que daban una mayor rapidez en la captura de datos, procesamiento e impresión de documentos, disminuyendo el tiempo de atención por cada cliente y aumentaba la productividad por sucursal, todo con el fin de brindar un mejor servicio.

Simplificación de sistemas.

Para reducir el tiempo de atención con los clientes, se analizaron los sistemas con los que se contaban, detectando que existían pantallas innecesarias que restaban tiempo por su captura, de igual forma se observó que existía información duplicada en el sistema general, por lo que se simplificaron los sistemas particulares, se eliminaron los obsoletos

y se conformó un sistema de plataforma sencillo y de fácil acceso, que ayudaría notablemente a elevar la calidad de servicio.

INSTALACION DEL PROYECTO NUEVA PLATAFORMA.

Cada uno de los conceptos descritos con anterioridad, está sustentado en primer lugar con la estructura de la sucursal, análisis de puestos, agendas de labores, procedimientos, flujos de operación, políticas y circulares.

Para la instalación del proyecto a nivel nacional, se requirió de la colaboración de consultores, los cuales fueron capacitados en cada uno de los conceptos, se comprometieron con el modelo e inclusive aportaron mejoras para el mismo.

Cada consultor fue enviado a una sucursal durante 5 semanas, para instalar el proyecto, dentro de las funciones que desempeñaba se encontraban, integración de un equipo de trabajo con los miembros de la sucursal, capacitar al personal en conceptos, procedimientos, flujos de operación y actualización en políticas y circulares, evaluar al personal que ocupaba puestos clave, lograr el rompimiento de la resistencia al cambio y sobre todo inculcar la nueva cultura de servicio que se deseaba obtener y la cual daría como beneficios una mayor lealtad del cliente, repetición de negocios, vulnerabilidad reducida a la guerra de precios, habilidad para disfrutar de unas tarifas relativamente más altas sin que ellos afectaran

la participación en el mercado, costos inferiores y un crecimiento en el mercado traducido a través de una ventaja competitiva como es el servicio.

Al mismo tiempo, el consultor era observador y auditor del desarrollo del modelo en la sucursal que instaló, levantando encuestas a los clientes que eran atendidos con el nuevo modelo de atención, donde los grandes retos a vencer fueron los mismos empleados de la sucursal y los clientes por la resistencia natural al cambio.

Si se lograba un verdadero trabajo en equipo con los integrantes de la sucursal y se actuaba como agente de cambio, logrando los objetivos, era un hecho que la instalación sería un éxito sobre todo con los clientes, a quienes se había mal acostumbrado a ser atendidos en el momento que lo solicitaran, sin un orden establecido. Algunos clientes verdaderamente se molestaban al no permitirles “saludar” a su ejecutivo, desgraciadamente un cambio de esta naturaleza debía realizarse de forma definitiva, lo que ayer se permitía hoy ya no era posible, así se continuaba con la labor de educación al cliente, la cual sólo consistía en una verdadera labor de comunicación, dándole a conocer que si esperaba su turno, verdaderamente recibiría una atención privilegiada, con mayor privacidad y libre de interrupciones, garantizando que el compromiso de la institución sólo es servirle.

Durante todo el año de 1996, se continuó con la instalación del modelo en toda la República Mexicana, realizando mejoras a los medios alternos y al mismo modelo.

En 1997, se integró un grupo exclusivo de auditoría, el cual reforzó todos los conceptos y estableció medidas de acción para mejorar el servicio, era inconcebible que un cliente esperara más de 10 minutos en la sala, se buscaba que todos los miembros del equipo de direccionamiento colaboraran para lograr un excelente servicio.

Al mismo tiempo se desarrollaron proyectos que brindaban un mayor servicio a los clientes especiales, los cuales se calificaban así por proporcionar al banco una mayor rentabilidad, estos proyectos estaban sustentados en dos premisas, “pocas promesas y muchas entregas” y “pequeños detalles hacen las diferencias”.

RESULTADOS.

El proyecto dio resultados inmediatamente, estos resultados se pueden comprobar a través del boletín interno que publica mensualmente el Banco Nacional de México.

El artículo tiene como título “Investigación en la División Centro. Una fotografía de nuestra calidad de servicio”, fue publicado durante el mes de junio de 1997 y cuyo contenido informativo se resume a continuación.

Dice un viejo proverbio oriental que recorrer mil millas empieza con tan solo un paso. Para tener una excelente calidad de servicio, la mejor manera de dar este paso consiste en detectar cómo estamos actualmente, para orientar con claridad acciones de mejora.

Esta “fotografía” puede no gustarnos, pero es el mejor punto de partida para tener una mejor calidad de servicio, con los pies bien puestos en la tierra.

Así se entendió en la División Centro, que con el objetivo de conocer sus áreas de oportunidad en materia de servicio, ventas y retención de clientes, llevó a cabo a través de su área de Mercadotecnia una investigación (Comprador misterioso), que consistió en realizar simulaciones de compra en Banamex y en cinco bancos de la competencia.¹

¹ Investigación en la División Centro. Una fotografía de nuestra calidad de servicio., Entre clientes Banamex, Comunicación Organizacional, México, D.F., Junio 1997, P. 3

El estudio se llevó a cabo en las cinco principales ciudades de esta División, con un total de 400 evaluaciones.

Los resultados que se obtuvieron son los que a continuación se muestran.

Lo bueno.

- Banamex cuenta con el mayor número de cajas promedio por sucursal (11 contra 10 de Bancomer, el competidor más cercano), aunque sólo 9 estaban en servicio contra 7 de Bancomer.
- El tiempo de atención al cliente es uno de los más bajos, con un promedio de casi 9 minutos, pero no el más bajo, el cual es de 6 minutos en Banorte.
- En materia de conveniencia (es decir, la facilidad de acceso para la entrega de servicios), cualquier persona del área de promoción y ventas puede abrir cuentas, con lo que se ofrece un servicio más ágil al cliente. Además, son líderes en número de sucursales en supermercado y cuentas con nuevas sucursales con estacionamiento.

Lo malo.

- La actitud de servicio es un área de oportunidad muy importante. En el estudio se determinaron seis acciones básicas para medir la actitud de

los ejecutivos de relación de Banamex ante sus clientes, respecto de sus colegas de otros bancos.

Los porcentajes hablan por sí mismos.

| | BANAMEX | BANCOMER | BITAL | BBV | INVERLAT | PROMEX |
|------------------------|---------|----------|-------|-----|----------|--------|
| SONRIO AL CLIENTE | 50 | 86 | 30 | 63 | 69 | 61 |
| SE LEVANTO A ATENDERLO | 20 | 54 | 3 | 43 | 6 | 17 |
| LO SALUDO DE MANO | 2 | 28 | 0 | 40 | 13 | 19 |
| PREGUNTO SU NOMBRE | 0 | 33 | 0 | 32 | 3 | 11 |
| PROPORCIONO SU TARJETA | 0 | 19 | 0 | 30 | 6 | 6 |
| ENTREGO FOLLETERIA | 14 | 48 | 5 | 20 | 31 | 11 |

Como se observa, Bancomer obtuvo los porcentajes más altos en 4 de los seis rubros.

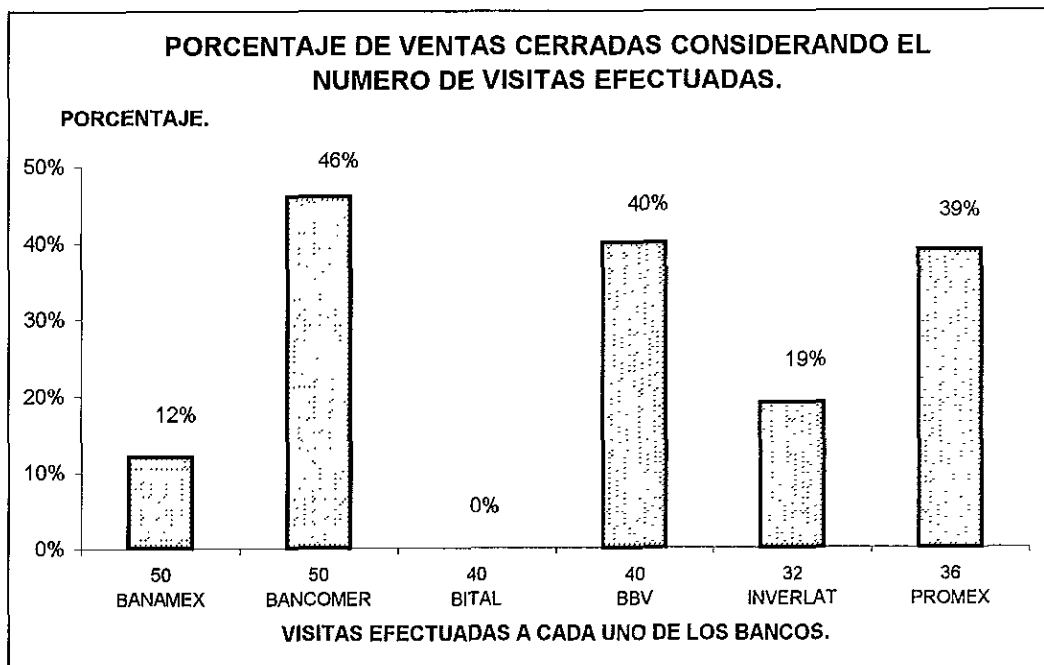
Para Banamex está claro que tiene mucho que mejorar, sus clientes solicitan atención personalizada y cálida, además debe lograr una mejor actitud de ventas, ya que se detectó que el ejecutivo no informa completamente del producto o de las comisiones que incluye.

Por otro lado, a la hora de la verdad no hay un esfuerzo suficiente por cerrar la venta. Como se observa en el cuadro siguiente, se indica el

número de visitas efectuadas con intención de compra, las ventas que se efectuaron en realidad y el porcentaje que existe de dicha relación.

| | BANAMEX | BANCOMER | BITAL | BBV | INVERLAT | PROMEX |
|----------------------|---------|----------|-------|-----|----------|--------|
| VISITAS EFECTUADAS | 50 | 50 | 40 | 40 | 32 | 36 |
| VENTAS CERRADAS | 6 | 23 | 0 | 16 | 6 | 14 |
| PORCENTAJE DE VENTAS | 12% | 46% | 0% | 40% | 32% | 36% |

De las 50 visitas efectuadas a Bancomer, se cerraron el 46%, es decir 23, existe una gran diferencia si se compara con Bital, de 40 visitas, ninguna venta se cerró



Autocrítica para mejorar.

El primer paso para crecer es reconocer en qué se está fallando. A partir de este diagnóstico, la División Centro informó que están tomando acciones para atender las áreas de oportunidad que se encontraron.

Algunas de las medidas correctivas que actualmente se aplican son:

- Metas a nivel divisional, regional, de plaza, de sucursal y del ejecutivo de relación.
- Comunicación más estrecha con la fuerza de ventas y operación.
- Seguimiento semanal de saldos, cuentas, aperturas por instrumento y por sucursal.
- Capacitación para el conocimiento de los productos, sistemas y técnicas de ventas, así como para el desarrollo de habilidades y actitudes de ventas.

Con el fin de obtener mayor información, el área de Investigación de Mercados de la división de Estrategia Comercial, realizó en noviembre pasado, una amplia investigación a nivel nacional.

Aplicó más de 5,500 cuestionarios a hombres y mujeres de diversas edades y niveles socioeconómicos, que acudieron a 112 de las sucursales en las 26

plazas más importantes del país, en pocas palabras se les preguntó: ¿Qué es para usted calidad de servicio en sucursal?.²

Como resultado, se mencionan en orden de importancia los 10 atributos de servicio que los clientes consideran más valiosos. Para realizar la clasificación, se consideró los 5 primeros atributos que cada cliente indicó como más importantes. En primer lugar:

| | Porcentaje. | Entre los 5 primeros |
|------------------------------|-------------|----------------------|
| Amabilidad | 21 | 72 |
| Rapidez | 18 | 71 |
| Seguridad | 12 | 59 |
| Ubicación | 12 | 56 |
| Competencia de personal | 10 | 55 |
| Horario | 8 | 54 |
| Confianza en el banco | 7 | 43 |
| Funcionalidad de la sucursal | 6 | 33 |
| Orientación al cliente | 3 | 22 |
| Interés por el cliente | 3 | 16 |

Prácticamente las tres cuartas partes de los entrevistados señalaron la rapidez en el servicio y la amabilidad del personal (ser cortés, saludar y sonreír al cliente, no tener expresión de enojo, agradecer la visita) como factores de gran importancia para un excelente servicio.

² Atención sucursales... ¿Qué esperan los clientes de la calidad de nuestro servicio?, Entre clientes Banamex, Comunicación Organizacional, México, D.F., Enero 1998, P. 3

Desafortunadamente para Banamex, su competidor más cercano, Bancomer, logró desarrollar ventajas competitivas a partir del servicio con 2 años de anticipación, con la instalación del Proyecto Nueva Plataforma a nivel nacional. Este enfoque permitió mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como desarrollar una creación de valor constante para el cliente y como resultado logró garantizar el éxito en el entorno actual.

Todo el servicio proporcionado por la institución se transformó en una ventaja competitiva, que causó un efecto multiplicador, convirtiéndose en una verdadera rentabilidad gracias a los pequeños detalles que marcaron la diferencia por el placer de servir.

CONCLUSIONES.

A través del tiempo, las diferencias competitivas entre los diversos productos y servicios que las empresas ofrecen se han ido acortando, en consecuencia, se hizo necesario encontrar un nuevo elemento para distinguirse de competidores que ofrecen productos muy similares. Este nuevo elemento, es el servicio como un valor añadido, que para los prestadores de servicios se traduce en ofrecer adicionalmente una fuerte orientación y asesoría a los clientes, así como una intensa labor para establecer relaciones de negocio duraderas con ellos.

El cliente necesita, desea y aprecia el servicio que se le proporciona y lo califica de acuerdo a la satisfacción que le brinda.

En el caso de las empresas de servicios, puedo observar que el verdadero valor del servicio reside en las personas que lo entregan y se ponen a disposición del cliente.

Es así que pequeñas diferencias se convierten en verdaderas ventajas cuando provienen del desarrollo de habilidades humanas: competencia, conocimientos, comprensión de lo que quiere el cliente o lo que aspira a tener, además de un importante esfuerzo de comunicación y seguimiento.

La prestación de servicios es el máximo componente de una institución. Para competir con éxito, es condición indispensable que se tenga una verdadera orientación y un alto espíritu de servicio, que debe conducirnos al compromiso de satisfacer permanentemente las necesidades y deseos de nuestros clientes.

Pocas cosas son tan intangibles como el servicio, que depende de lo que un cliente espera recibir y lo que siente que recibió: en este sentido aunque se le haya proporcionado un servicio, el cliente puede no haber recibido nada. Cuando un cliente compra un servicio, compra una promesa y confía en que se le cumplirá.

Si realmente nos queremos distinguir por dar un servicio sobresaliente a nuestros clientes, debemos tomarlo como un compromiso personal para ayudarlos a satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas. La clave para lograrlo, está en enfocar las preocupaciones de cada cliente como individuo único y encontrar las alternativas de solución a su medida, es decir, ver a una persona en cada cliente y tratarlo como tal.

Sin duda, un servicio sobresaliente nos llevará a retener clientes y profundizar nuestra relación de negocios con ellos, lo que a la larga significa mayor rentabilidad para la organización. Además, no se debe olvidar el poder de la “publicidad de boca”, el cliente que recibió un servicio a la altura de sus expectativas o incluso más allá de éstas, seguramente hará comentarios favorables acerca de la empresa con sus amistades y conocidos, lo que ayuda a atraer más clientes.

La calidad en el servicio al 100%, es una meta que entre todos los integrantes de una organización se puede alcanzar. Un buen comienzo es tener deseo de servir, aprecio por el cliente, orientación al logro y pasión por la perfección. Se debe asumir la tarea todos los días, con entusiasmo, optimismo y voluntad de hacer las cosas con decisión y no con negligencia. Simplemente por el placer de servir.

BIBLIOGRAFÍA.

1. ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. **Gerencia del Servicio**. Quinta reimpresión. Legis Editores. S.A.. Bogotá, 1990.
2. ALBRECHT, Karl. **La Revolución del Servicio**. Legis Editores, S.A.. Bogotá, 1990.
3. "Atención sucursales... ¿Qué esperan los clientes de la calidad de nuestro servicio?". Entre clientes Banamex, Comunicación Organizacional, México, D.F., Enero 1998.
4. BROOLES, Richard W. **La nueva Mercadotecnia**. McGraw-Hill Interamericana de México; S.A. de C.V.. México, 1990.
5. CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. McGraw-Hill. México, 1990.
6. COWELL Donald W. **Mercadeo de Servicios**. Legis Fondo Editorial, S.A.. Colombia, 1992.
7. Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana. Editorial Espasa Calpe. S.A. Madrid Barcelona. Tomo XIII. Tomo LV. Madrid. 1981.
8. "Investigación en la División Centro. Una fotografía de nuestra calidad de servicio". Entre clientes Banamex, Comunicación Organizacional, México, D.F., Junio 1997.

9. KENICHI Ohmae. **La mente del estratega.** McGraw-Hill Interamericana de México; S.A. de C.V.. México, 1993.
10. KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. **Fundamentos de Mercadotecnia.** Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.. México, 1991.
11. LAVIELLE Briseida. "EL OPTIMISMO POR LOS SUELOS". Expansión. México. D.F., Julio 19, 1995.
12. LAVIELLE Briseida. "LAS EMPRESAS MÁS ADMIRADAS DE MÉXICO". Expansión. México. D.F., Octubre 25, 1995.
13. MARTÍNEZ VILLEGAS Fabián. **Planeación Estratégica Creativa.** Editorial PAC. S.A. de C.V.. México, 1990.
14. MINTZBERG Henry y Brian Q. J.. **Planeación Estratégica.** Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.. México, 1991.
15. ORTEGA DE LA ROQUETTE, César. **Perspectivas económicas en México. El impacto de la crisis en las empresas.** 2do. Seminario AMAI -1995.
16. PETERS. Thomas J. y WATERMAN Jr, Robert H.. **En Busca de la Excelencia.** Lasser Press Mexicana, S.A.. México. D.F., 1984.
17. PICAZO MANRÍQUEZ Luis R. **Ingeniería de Servicios.** McGraw-Hill. México, 1992.
18. STANTON, William J. **Fundamentos de Marketing.** Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.. México, 1993.