

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO
EN INGENIERIA

FACULTAD DE QUÍMICA

*Propuesta de un Paquete Tecnológico de
Servicios*

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERIA

INGENIERIA DE SISTEMAS-INNOVACIÓN
Y ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

PRESENTA:

CARMEN HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

TUTOR:

M.C. VÍCTOR MANUEL MORALES LECHUGA

2010





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Jurado asignado:

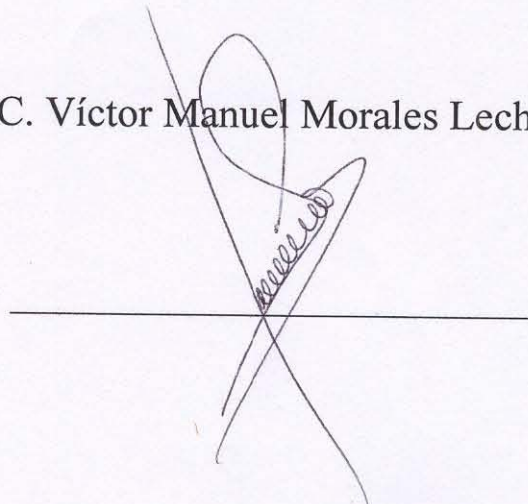
Presidente M.I. Fernando Báez Ramos
Vocal IQ. Francisco Jerónimo Nieto Colín
Secretario M.I. Arturo Fuentes Zenón
1^{er}. Suplente M.I. Rúben Téllez Sánchez
2^o. Suplente M.C. Víctor Manuel Morales Lechuga

Lugar donde se realizó la tesis:

Facultad de Química

TUTOR DE TESIS:

M.C. Víctor Manuel Morales Lechuga



AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO

Por iluminarme el camino a seguir y que siempre esta conmigo en los buenos pero sobre todo en los malos momentos.

A mis PADRES

Con profundo agradecimiento, admiración y respeto.

A mis HERMANOS

Con especial cariño.

A mis grandes AMIGOS

Que han sido más que una familia para mí y con quienes he compartido tantos momentos.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Con gratitud imperecedera.

A CONACYT

Por el sustento económico que me brindó.

CONTENIDO

INDICE	4
FIGURAS Y TABLAS	7
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
HIPOTESIS	17
CAPÍTULO I MODELOS CONCEPTUAL	
1.1. Importancia de los servicios en el entorno económico	19
1.2. Naturaleza de los servicios	21
1.3. Características diferenciadoras de los servicios respecto a los bienes tangibles	23
1.4. Concepto de Servicio	28
1.5. Clasificación de lo Servicios	29
CAPÍTULO II DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS	
2.1. Encuentros de los servicios	34
2.1.1. Grado de contacto con el cliente	35
2.2. Tipos de encuentros de servicios	37
2.3. Calidad del servicio	38
2.4. Proceso de los servicios	40
2.4.1. Sistema de producción de los servicios	41
2.4.2. Creación de servicios	45
CAPÍTULO III ASPECTOS COMPETITIVOS	
3.1. La ventaja competitiva en los servicios	47
3.1.1 Características de la ventaja competitiva	47
3.1.2. Tipos de ventaja competitiva en el servicio	47
3.2. Cadena de valor para las empresas de servicios	48

3.3. Variables estratégicas	52
3.3.1. Capacidades organizativas	52
3.3.2. Recursos tecnológicos	53
3.3.3. Recursos físicos	53
3.3.4. Factor tiempo	55
3.3.5. Capacidad	55
3.3.6. Localización	56
3.3.7. Marketing	56
3.3.8. Precios	57
3.3.9. Cultura	57
CAPÍTULO IV GESTIÓN TECNOLÓGICA	
4.1. Gestión de la Tecnología	59
4.1.1. Paquete tecnológico	60
4.2. Funciones de la Gestión de Tecnología	61
4.3. Estrategia Tecnológica	63
4.3.1. Desarrollo de una Tecnología. Curva “S”	64
4.4. Tipos de tecnologías	65
4.5. La Gestión Tecnológica en empresas de servicio	66
4.6. Franquicias como un sistema empresarial	71
4.6.1. Concepto de franquicia	72
4.6.2. Participantes de las franquicias	73
4.6.3. Elementos necesarios de una franquicias	73
4.6.4. Tipologías de franquicias	76
4.6.4.1. Tipos de franquicias en función de la actividad desarrollada	76
CAPÍTULO V PAQUETE TECNOLÓGICO DE SERVICIOS	
5.1. Definición y uso del Paquete Tecnológico de Servicios	80
5.2. Construcción del Paquete Tecnológico de Servicios	81

CAPÍTULO VI ESTUDIO DE CASO	
6. Integración del concepto de Paquete Tecnológico de Servicios en negocios de materiales para construcción.	95
6.1. Origen y/o justificación de la investigación	95
6.2. Generalidades	96
6.3. Características principales	97
6.3.1. Características de la red comercial	98
6.3.2. Características del mercado	98
6.3.3. Principales productos ofertados	100
6.4. Análisis situacional	102
6.5. Aplicación del Paquete Tecnológico de Servicios	103
CONCLUSIONES	131
ANEXOS	135
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	139

FIGURAS Y TABLAS

Figuras

Numero	Descripción	Pagina
1	Factores que explican el desarrollo de los servicios.	19
2	Concepto de servicio	28
3	Aspectos para la clasificación de los servicios	30
4	Grado de contacto con el cliente- sistema industrializado	36
5	sistema de producción de un servicio	42
6	Cadena de valor servicios.	49
7	Curva “S”	64
8	El servicio como un sistema.	87
9	Variables estratégicas.	91
10	Paquete Tecnológico de Servicios.	93
11	Red de distribución de materiales para la construcción.	98
12	Red de mercado.	100
13	Grado de contacto con el cliente- sistema	109
14	Efectos del Back y Front Office en la percepción del cliente.	115
15	Variables estratégicas para un mercado del tipo consumidor	116
16	Cadena de valor – servicio.	124
17	Integración del concepto de Paquete Tecnológico de Servicios a los materiales para la construcción	129

Tablas

Numero	Descripción	Página
1	Composición del producto interno bruto. México 2008.	20
2	Empleos. México 2008.	21
3	Funciones de Gestión de Tecnología.	62
4	Tipos de tecnología.	65
5	Clasificación de empresas de servicios ganadoras del Premio Nacional de Tecnología	66
6	Clasificación de las dimensiones de servicios.	83
7	Caracterización de los mercados.	84
8	Elementos del Back- Office.	88
9	Elementos del Front- Office.	89
10	Características de mercados de un servicio puro.	104
11	Características de mercados de un servicios/producto.	105
12	Características de mercados de un producto.	106
13	Atributos para evaluar el grado de contacto con el cliente.	108
14	Dimensiones filosófica para un negocio de materiales para la construcción	111
15	Análisis de valores organizacionales	111
16	Contacto personal. Cara- Cara.	113

RESUMEN

A pesar de la importancia del sector servicios y de la necesidad de innovación en él, la literatura sobre todo en lo que respecta a temas de Gestión de la Tecnología es reducida. Su importancia radica tanto en la relevancia que el sector de los servicios está alcanzando en las economías a nivel global, como en el desconocimiento y en la ausencia de estudios de carácter empírico que, paradójicamente, ha sufrido y sufre esta área. El peso creciente que la actividad del sector servicios está adquiriendo dentro de la economía ha repercutido en un mayor interés por conocer las organizaciones suministradoras de servicios.

En este trabajo pretendemos realizar una de las aportaciones teóricas y conceptuales más relevantes realizadas sobre los principales conceptos que integran un Paquete Tecnológico de Servicios, con el fin de poner de manifiesto aquellos aspectos estratégicos fundamentales que nos permitan abordar el tema de la Gestión de la Tecnología para las empresas de servicios.

Iniciaremos analizando brevemente la importancia que el sector servicios ha ido adquiriendo en la economía tanto mundial como en México y los principales factores que han llevado a dicho sector posicionarse y a lograr un notable crecimiento en las economías. Dentro de este primer capítulo se indaga sobre la posible naturaleza de los servicios así como también se describen las principales características que hacen diferenciar a los servicios de los productos. En este mismo capítulo se pretende identificar a los servicios a través de una base conceptual y de una clasificación, la dificultad de este capítulo radica principalmente en estudiar el complejo concepto de servicio e identificar una definición ad-hoc a la investigación. Entonces si el concepto resulta difícil definir por consecuencia encontrar una clasificación establecida también lo será y para efectos de esta investigación se buscara una clasificación que nos proporcione una mejor comprensión de los servicios y nos permita elaborar acciones estratégicas para el sector servicios.

En el segundo capítulo se continúa con el análisis de los servicios pero ahora desde la perspectiva de las dimensiones de los encuentros donde se comenzara a identificar los principales factores que contribuyen a la realización de un servicio de valor. Por lo tanto para este capítulo se estudiara el encuentro con el cliente así como también su respectiva forma de evaluación ó medición desde un punto de vista de calidad. Se hará un minucioso estudio en el tema del proceso del servicio donde se resaltan los conceptos de back office y front office, se hace una descripción detallada del proceso de los servicios.

Después de entender y analizar a los servicios posteriormente comenzaremos a plantear aspectos competitivos para así formar el tercer capítulo donde analizaremos la relación de la ventaja competitiva con los servicios insertaremos también el tema de la cadena de valor especializada para los servicios con los eslabones de apoyo, eslabones primarios; controlables y no controlables, etc. , después se hace una búsqueda de los principales conceptos que aporten competitividad a los servicios a lo que llamaremos variables estratégicas.

En el capítulo cuarto se inserta el tema base de la investigación; la Gestión de la Tecnología, se plantea la definición de la tecnología como un paquete de conocimientos y haremos mención del Paquete Tecnológico ya conocido en los temas de tecnología, también mencionaremos las principales funciones de la Gestión de Tecnología, la estrategia tecnológica, curva "S" y los tipos de tecnología. Con el objetivo de enriquecer la investigación se realiza una revisión de las principales organizaciones de servicios ganadoras del Premio Nacional de la Tecnología y con ello se pretende analizar además de la Gestión de la Tecnología el principal interés es encontrar un Paquete Tecnológico para los servicios de estas organizaciones. Después se inserta el tema de Franquicias como un interesante sistema de negocios para las empresas tanto industriales como de servicios.

El capítulo quinto corresponde al diseño del Paquete Tecnológico de Servicio el cual está formado por cuatro etapas o bloques, el primer bloque se refiere a la identificación del segmento de mercado al cual está dirigido el servicio así como

también el grado de contacto con el cliente, el segundo bloque consiste en la identificación de las actividades Front Office (delante del escritorio) y Back Office (detrás del escritorio), el tercer bloque corresponde a la selección de las variables estratégicas que aportaran valor al servicio ofrecido al segmento de mercado identificado en el primer bloque y por ultimo para el cuarto bloque corresponde a la cadena de valor referida a la integración de actividades que aporten valor a los servicios.

El sexto y último capítulo de este trabajo de investigación se refiere a la parte practica la cual está dirigida al sector de los negocios de materiales para la construcción, este tipo de negocios se caracteriza por tener un amplio contacto con el cliente para ofrecer su servicio, de esta manera se lleva a cabo la aplicación de la metodología del Paquete Tecnológico de Servicios.

INTRODUCCIÓN

Durante la segunda mitad del siglo XX se experimentó un fuerte crecimiento de las actividades del sector servicios en los países desarrollados, trasladándose paulatinamente a todas aquellas áreas económicas que se encuentran en desarrollo. Como veremos en esta investigación, son diversas las causas que han originado este fuerte crecimiento, si bien nos centraremos en aquellas que permiten obtener una explicación sistémica o integrada, atendiendo a factores económicos, sociales y laborales.

Los servicios desempeñan un papel clave en las economías desarrolladas. Las empresas que ofrecen ayuda, servicios públicos, experiencia, información o algún otro contenido intelectual han experimentado una rápida expansión en las últimas décadas y hoy día aportan más del 70% del valor añadido total en los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Hay varios factores que contribuyen a la expansión de la economía de servicios. La creciente importancia de los servicios en la economía implica que los esfuerzos por mejorar el nivel de vida, impulsar la productividad y crear empleo deben centrarse cada vez más en el sector de los servicios.

Ahora bien, la explicación a este desarrollo viene determinada por la necesidad de elaborar un Paquete Tecnológico de Servicios que aporte competitividad para dicho sector. En el cual se introduzcan conceptos y herramientas estratégicas con el objetivo de insertar valor a los servicios ofrecidos por dicho sector. En este proyecto se analizarán a los servicios desde un punto conceptual puro desgranando a las partes más importantes del servicio como lo es el Front Office, el Back Office, el grado de contacto que se tiene con el cliente, identificación del mercado y la aportación estratégica para los servicios.

No hay duda de que la innovación es clave para el crecimiento económico, pero su papel en el sector de los servicios no ha sido suficientemente valorada, en parte debido a la falta de datos disponibles. En los últimos años, numerosos estudios han puesto cada vez más de manifiesto que las empresas del sector de los servicios son innovadoras, de hecho, los servicios de conocimiento, cuyo valor añadido no se ve

reflejado en un producto físico, si no que se trata de un intangible, desempeña un papel cada vez más importante y dinámico en la economía del conocimiento actual y contribuyen a la innovación en todos los sectores económicos. Aunque se considera que sus pautas de innovación no son las mismas que las del sector de la fabricación.

En la Tercer Encuesta Comunitaria sobre Innovación(CIS3), llevada a cabo en 15 países europeos, el porcentaje de empresas del sector de los servicios que afirmaban haber introducido un nuevo producto o proceso entre los años 1998 y 2000 iban desde aproximadamente el 25% en España hasta más del 55% en Alemania. Para el caso del sector de la fabricación estas cifras iban desde 40% en España hasta el 65% en Alemania. Las encuestas de innovación realizadas recientemente en Australia, Japón, Corea y Nueva Zelanda arrojan resultados similares: entre un 18% y un 40% de las empresas de servicios afirmaba haber innovado, frente al 25- 50% de las empresas del sector de la fabricación.¹

Bajo este panorama se pretende analizar y proponer un concepto fundamental, como es el concepto de Paquete Tecnológico ampliamente manejado en la literatura aplicado a empresas de bienes que nos permita incursionar la aplicación de los conceptos y metodologías propias de la Gestión de la Tecnología. A partir de esto diseñar un paquete tecnológico que aporte los conocimientos e instrumentos necesarios para el sector servicios y como tal que constituya un know-how tecnológico en un desarrollo innovador del servicio y cuya utilización proporcione competitividad para los servicios ofrecidos al cliente.

¹ Jerry Sheehan. "Claves de la innovación en el sector de los servicios".

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El pensamiento económico, a lo largo de toda su Historia, no ha prestado la suficiente atención a los servicios en concordancia con el papel que juegan en las economías avanzadas. Como dijo D.F. Channon en 1978, los servicios son... “la Cenicienta de la economía, tanto para los académicos como para los científicos”.

Las modalidades de competencia desplegadas por las empresas están en pleno proceso de transformación como consecuencia de la necesidad de responder a cambios fundamentales que experimenta el entorno económico mundial. Estos cambios están obligando a las empresas a replantearse sus estrategias buscando nuevas fuentes de ventajas competitivas.

A pesar de la creciente importancia de los servicios en las economías, el sector ha estado virtualmente ausente de una investigación teórica. Son pocos los autores que se han dado a la tarea de hacer una investigación para estudiar mas a fondo el sector de los servicios, pues hasta el momento no se ha llevado a cabo un diseño o propuesta de un paquete tecnológico para dicho sector a diferencia del sector de la manufactura.²

Numerosas razones pueden ayudar a explicar este fenómeno, analicemos las siguientes:

- La tendencia a considerar a las empresas de servicios dentro de un marco procedente del sector industrial pone en peligro al sector servicios. La utilización de conceptos y modelos centrados en la idea de producto hace que a las empresas de servicios les resulte más difícil conseguir una ventaja competitiva duradera en un ambiente tan duro como el que actualmente existe en todo el mundo.

² Ver pagina 58. Paquete Tecnológico.

- Pese a que el papel de las empresas de servicio es cada vez más prominente en la economía, éstas aun no se han ganado el reconocimiento ni la atención conceptual distintiva que merecen.
- Y por lo tanto existe falta de información propia para el sector servicios incluyendo herramientas y estrategias orientadas al desarrollo de los servicios.
- Dificultad para formular un concepto, una clasificación debido a la misma naturaleza generalizada de los servicio.
- Poca atención en la innovación en el servicio a partir de las tecnologías de información, capacidades organizativas, en el diseño de nuevos y/o mejoras en el servicios.
- La Innovación en los servicios presentan una naturaleza multidimensional, ya que se basan en la introducción de novedades en materia de concepto de servicio, modelos de negocio, organización, tecnología, interfase con el cliente y sistemas de suministro.
- El concepto de la Gestión de la Tecnología en empresas de servicios ha sido promovido tanto a nivel nacional como internacional, cabe mencionar por ejemplo desde hace 10 años en México se ha venido otorgando y reconociendo los meritos de empresas que han sido acreedoras al Premio Nacional de Tecnología en la categoría de empresas de servicios. Sin embargo el mismo modelo de Gestión de la Tecnología en cuanto al concepto de tecnología o de Paquete Tecnológico es aplicado hasta cierto punto indistintamente tanto a empresas de bienes como a empresas de servicios.

En síntesis, cabe afirmar que no se puede ignorar por más tiempo el protagonismo del Sector Servicios en las economías avanzadas.

OBJETIVO

El presente estudio pretende prestar atención relevante al sector servicio considerando su primacía en la economía y para ello se tiene por objeto diseñar un Paquete Tecnológico de Servicio a partir de las investigaciones más recientes del cual se deriven distintas estrategias propias para el sector, sin pasar por alto la importancia hacia la satisfacción del cliente.

Objetivo general:

El objetivo que se persiguen en esta investigación es el siguiente:

“Proponer un concepto en torno al Paquete Tecnológico de Servicios que incluya los conocimientos e instrumentos necesarios y especializados para el sector servicios, bajo un contexto de Gestión Tecnológica.”

Objetivos específicos:

- Identificar las herramientas estratégicas que aporten la creación de valor en una organización de servicios.
- Identificar y/o seleccionar el mercado en el que se compite y así crear los medios para atender a los clientes.
- Analizar la importancia en optimizar recursos humanos considerando aspectos importantes del capital organizacional y fomentar una actitud abierta a las innovaciones: ser perceptivo y buscar activamente nuevas vías para prestar un mejor servicio a los clientes.
- Perfeccionar algunas de las tareas que requiere el servicio, ya sea mediante la tecnología o perfeccionando los procedimientos de trabajo.

HIPOTESIS:

- Si se logran identificar y reunir los conceptos, herramientas e instrumentos estratégicos bajo un contexto de Gestión de la Tecnología que logren dar respuesta a las principales causas y problemas que limitan la competitividad de las empresas de servicios, entonces se habrá logrado obtener un modelo estratégico que servirá de guía para dicho sector y con ello integrar un concepto de Paquete Tecnológico para empresas de Servicio.

CAPÍTULO I

MODELO CONCEPTUAL:

El servicio es el arte de comunicarse.

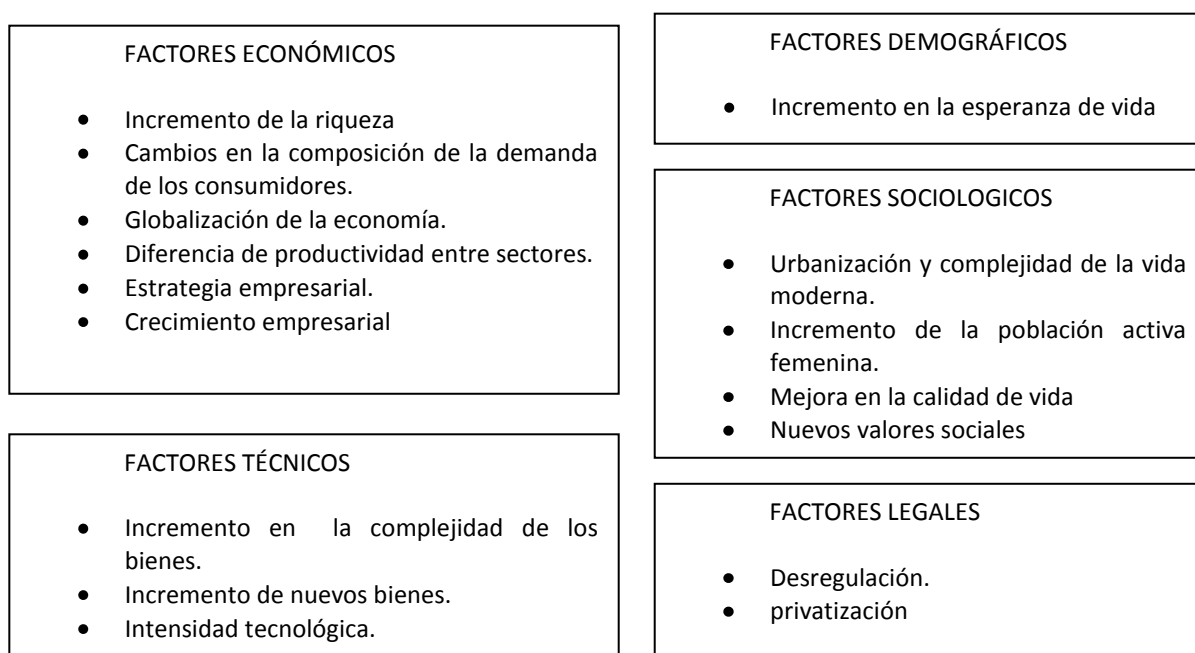
Mauricio Rodríguez Estrada.

1.1. IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN EL ENTORNO ECONÓMICO.

El relevante interés por estudiar al sector servicios, obedece básicamente a dos razones: primero por el rápido crecimiento que la actividad del sector de servicios ha ido adquiriendo, en las últimas décadas, en comparación con el sector de las manufacturas y, en segundo instante por el interés por mejorar la productividad de los servicios basado en un tratamiento específico para el tercer sector¹. Como bien lo señala Peter Drucker, “el gran reto con que se enfrentan los directivos de los países industrializados del mundo es elevar la productividad de los trabajadores intelectuales y del sector servicios”.

Aunque con seguridad existen múltiples factores que explican la importancia así como también el crecimiento de los servicios a escala global, Grande (1999:46) ofrece un panorama amplio de los factores que describen el desarrollo de los servicios reunidos en cinco grupos: Factores económicos, técnicos, demográficos, sociológicos y legales, los cuales se observan en la figura 1.

Figura 1. Factores que explican el desarrollo de los servicios.



Fuente: Grande, Ildefonso (1999): “Marketing de los servicios”.

¹ Como señala Skinner "en la filosofía tradicional de la dirección de operaciones, la productividad, ha sido y sigue siendo el indicador básico por antonomasia". Skinner, Wickham, "The Focused Factory", Harvard Business Review, May-June 1974. Por otro lado, Drucker, Peter F., "La nueva revolución de la productividad". Harvard -Deusto Business Review, (1992) p. 4 - 13, señala "el gran reto con que se enfrentan los directivos de los países industrializados del mundo es elevar la productividad de los trabajadores intelectuales y del sector servicios".

Los servicios desempeñan un papel clave en las economías desarrolladas. No es necesario comprobar que en el Mundo la tendencia hacia la industria de servicios esta en notable crecimiento, y ya tiene una importancia vital en la economía de algunos países, pues su actividad nacional se esta centrando en esta.

Por un lado, el sector servicios, tanto en volumen de actividad como en volumen de cifras de ocupación, ha sido el que ha experimentado un crecimiento más rápido en los países desarrollados durante los últimos años. Como bien lo mencionamos, su importancia radica tanto en la relevancia que el sector de los servicios está alcanzando en las economías a nivel global, como en el desconocimiento y en la ausencia de estudios de carácter empírico que, paradójicamente, ha sufrido y sufre esta área.

En los inicios del siglo XXI el PIB de los servicios constituye casi dos terceras partes de la economía en México, y en empleo algo más de la mitad. De la comparación de ambas participaciones se desprende que las actividades terciarias son en promedio mas productivas, mientras que la manufactura se encuentran en segundo lugar y la agricultura en tercero (ver Tabla 1).

Cuadro 1. Composición del Producto Interno Bruto, México 2008		Participación respecto al PIB total
TOTAL		100.0%
SECTOR PRIMARIO	Agricultura, silvicultura y pesca	5.4%
	Manufactura	19.6%
	Maquinaria y equipo	6.1%
	Alimentos bebidas y tabaco	5.1%
	Construcción	4.3%
	Química, petróleo y derivados	2.8%
	Electricidad	1.8%
SECTOR SECUNDARIO	Minerales no metálicos	1.4%
	Minería	1.3%
	Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	1.2%
	Industrias metálicas básicas	1.0%
	Papel, productos de papel, imprentas y editoriales	0.8%
	Otras manufacturas	0.6%
	Industria de la madera y productos de madera	0.4%
	Comercio, restaurantes y hoteles	21.5%
	Servicios comunales, sociales y personales	18.4%
SECTOR TERCIARIO	Servicios financieros, Actividades inmobiliarias y de alquiler	17.8%
	Transporte, almacenaje y comunicaciones	13.9%
	Cargo por los servicios bancarios imputados	-3.9%

Fuente: INEGI

El sector terciario mexicano da ocupación hoy día a más de la mitad de la población trabajadora del país (18 millones de trabajadores) y genera más del 70% de los ingresos totales; es, por tanto, el sector más dinámico de la economía nacional. No obstante, es prudente matizar la información y tratar de analizar de qué tipo de actividades estamos hablando (ver Tabla 2).

Cuadro 2. Empleo, México 2008		
Población Económicamente Activa (PEA)		44,667,303
SECTOR PRIMARIO	Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	13.2%
SECTOR SECUNDARIO	Construcción	15.8%
	Industria extractiva y de la electricidad	13.2%
	Industria manufacturera	0.9%
SECTOR TERCIARIO	Restaurantes y servicios de alojamiento	18.9%
	Comercio	8.0%
	Servicios diversos	7.7%
	Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	5.8%
	Servicios sociales	5.8%
	Servicios profesionales, financieros y corporativos	4.6%
Fuente: STPS, ENEO tercer trimestre de 2007.		

Existe, además, un sector servicios encubierto dentro de las industrias manufactureras cuya actividad representa gastos e ingresos antes y después de la compra del producto, es el denominado servicio interno. En algunas compañías el peso de estos servicios, tanto en volumen de actividad como en número de empleados, puede llegar a ser incluso superior a la actividad productiva.

1.2. NATURALEZA DE LOS SERVICIOS.

El origen formal de los servicios desde una perspectiva económica, quizá se derive de cambios en las relaciones entre productores y consumidores que se han sucedido a lo largo de varios siglos. Para los productores artesanales, el éxito debió estar fincado en el conocimiento del cliente, sus necesidades y deseos para con ello poder entregarle el producto ideal y en su caso incorporar cualquier cambio durante el proceso de

fabricación. Posterior a la entrega, conocer el desempeño del producto y con base a ello, quizá introducir algunas mejoras sustanciales.

Posteriormente, a través de los años las empresas han ido concibiendo a la innovación y la mejora de los productos en orden de sobrevivir y prosperar. Así, su nivel competitivo se ha venido desplazando desde la forma en que la empresa fabrica sus productos, hacia como sirve a sus clientes, antes y después de que dichos productos sean fabricados.

Por lo tanto, actualmente para cualesquier empresa de manufactura el servicio gira inevitablemente alrededor de sus productos. Servicios como la entrega a domicilio, las facilidades de instalación, el financiamiento, la garantía, las reparaciones y la sustitución por defecto, son comunes para este tipo de empresas. Los fabricantes que prosperen en la próxima generación competirán ofreciendo servicios conjuntamente con productos, anticipándose y respondiendo a una amplia serie de necesidades de los clientes, Chase y Garvin (1990).

Pero la naturaleza de los servicios no solo puede observarse desde el enfoque de la manufactura de productos. Una diversidad de clientes, consumidores y usuarios finales de todos los confines de nuestra tierra no solo necesitan productos físicos para sobrevivir y progresar. Requieren también de servicios como los cuidados de la salud y del aspecto personal, la educación, el entretenimiento, la información, la transportación, etc. También demandan servicios a sus propiedades u objetos como reparaciones, mantenimiento, transportación, y así una inagotable multiplicidad de servicios.

Por su misma naturaleza así como sus características principales, el análisis de los servicios es complejo. Esto se debe en buena parte a la dificultad para establecer una frontera entre los productos y los servicios. La mayoría de los productos intrínsecamente conllevan servicios, así como también muchos servicios implican el uso o consumo de productos físicos. Esta dualidad ha provocado una lucha

encarnizada por establecer las pautas de cómo analizar los servicios a diferencia de los productos desde el punto de vista de la gestión de los negocios.

Las empresas prestadoras de servicios varían desde grandes corporaciones como las aerolíneas, aseguradoras, empresas turísticas, instituciones bancarias; hasta pequeñas empresas de ámbito local como las de reparación de electrodomésticos, las lavanderías y algunas dedicadas al cuidado de la salud e imagen personal. Muchas otras empresas manufactureras y comerciales, ofrecen productos que incluyen servicios a manera de valor agregado como: Garantías, reposición, venta o dotación de partes y refacciones, reparación y mantenimiento, entrega e instalación a domicilio, actualización de los productos, etc.

También podemos citar empresas prestadoras de servicios para funciones de las organizaciones como: La informática y el procesamiento de datos, servicios contables y jurídicos, limpieza y transporte, comunicaciones, así como administración de personal. Los gobiernos de los estados prestan una gran cantidad de servicios públicos como el transporte, correos y mensajería, la dotación de agua potable, la recolección de las aguas residuales y de basura, la educación y promoción de la cultura, y así muchos más.

1.3. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LOS SERVICIOS RESPECTO A LA NATURALEZA DE SUS BIENES.

Los servicios poseen una serie de características distintivas que les diferencian de la producción de bienes tangibles. Tales características implican una serie de peculiaridades en la gestión de las empresas de servicios que es necesario resaltar. Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Según Arias Aranda (2001), De Burgos et al. (2003), Rivera y Huete (1997), Pancorvo (2001) y Fitzsimmons y Fitzsimmons (1998), las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:

A. Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.²

De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. También la falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

Cabe destacar que la intangibilidad de los servicios es independiente de lo que el cliente espera como una experiencia sensorial percibida como propia a través de los sentidos, pues los sentidos humanos son unos perfectos desconocidos para la inmensa mayoría de sus usuarios

A consecuencia de la intangibilidad, las innovaciones en los servicios son raramente patentables, de manera que aquella empresa que quiera aprovecharse de las rentas generadas por un nuevo servicio ha de ponerlo en práctica lo antes posible anticipándose a sus competidores, pues la patente no es un medio eficaz de protección de las innovaciones en los servicios.

Bajo este supuesto analizamos brevemente los requisitos indispensables para obtener una patente propia de productos, procesos; partiendo de que la invención debe ser nueva, no debe ser obvia es decir, debe estar fuera del estado de la técnica, para el caso de los servicios generalmente estos carecen de consideraciones técnicas; susceptible de aplicación industrial, este aspecto no aparenta ser ningún obstáculo

² Bateson,1977;Berry, 1980; Collier, 1983; Lovelock, 1981; Murdick et al., 1990; Rathmell, 1966,1974; Shostack,1977.

para la protección de que puede ser un nuevo servicio. Por ello se considera que el procedimiento de patentabilidad propia de los productos y procesos es poco ajustable a los servicios.

Sin embargo las empresas del sector de los servicios si pueden registran patentes a través de métodos de negocio, es decir, con lo que se puede definir en términos generales como nuevas formas de hacer negocios, que a menudo incluyen implementaciones informáticas de funciones de negocio.

En Estados Unidos, entre los titulares de patentes de métodos de negocio se encuentran empresas fabricantes con proyectos intensivos de I+D que cuentan con importantes carteras de patentes, así como empresas proveedoras de servicios de tecnologías de la información, vendedores a través de la Red, empresas de consultoría empresarial y empresas de servicios financieros. Este último grupo de empresas tiene, en general, pequeñas carpetas de patentes, entre las cuales las patentes de métodos de negocio suponen más del 10%.

B. Percibibilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de percibibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

Esto dificulta las prácticas tradicionales especialmente en los relacionados a capacidad e inventarios. Tomando el ejemplo del artículo de De Burgos et al. (2003), los hoteles suelen operar con unos niveles de ocupación de su capacidad productiva muy inferiores a los que serían deseables en términos de eficiencia y eficacia. Comparémoslos con una empresa manufacturera, esta última tiene mayor flexibilidad para hacer frente a aumentos en la cantidad demandada de bienes y puede, en

general, aumentar los turnos de producción para hacer frente a ella, pero no lo puede hacer de manera inmediata los hoteles.

La producción y el consumo del servicio son prácticamente simultáneos debido principalmente a su intangibilidad, la cual conlleva ausencia de inventarios como mencionábamos anteriormente. Este factor tiene una implicación crucial respecto a la gestión de las empresas de servicios, por la variabilidad de la demanda, y por tanto su control, repercute directamente sobre el sistema de prestación del servicio. Por ello, el problema de la gestión de inventarios propia de las operaciones de fabricación se traduce, para el caso de los servicios, en la gestión de líneas de espera de los clientes. Por lo tanto, la dirección de marketing y de operaciones ha de actuar de manera interactiva e interrelacionada.

La capacidad de las empresas de servicios es un recurso perecedero en el tiempo, es decir, un asiento no ocupado en un avión o una cama vacante en un hotel son irre recuperables respecto al valor que podrían haber generado en el caso de haber sido consumidos. Por lo tanto, el problema del uso de la capacidad al completo está sujeto a las variaciones de la demanda de una manera mucho más drástica que en el caso de las operaciones de fabricación.

C. Heterogeneidad

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad", por lo que se genera el fenómeno de la personalización. Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra. Este equilibrio debe traducirse en una serie de procedimientos encaminados a estandarizar las operaciones "Back Office".

Implicación directa o indirecta de los clientes Con frecuencia los servicios no se pueden separar del cliente. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del

servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras; sin embargo, aquí se puede apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume"). Recordemos que en la manufactura por lo general el personal de producción y el proceso productivo en sí, no suponen interacción directa con el consumidor.

En este caso no es posible comprobar la calidad del servicio de antemano, de manera que los clientes han de confiar en la reputación de la empresa de servicios. Por ello, en algunos servicios es necesaria la intervención del gobierno con el fin de garantizar una prestación aceptable del mismo y, de esta forma, el cumplimiento de ciertos estándares preestablecidos.

D. Intensidad de capital

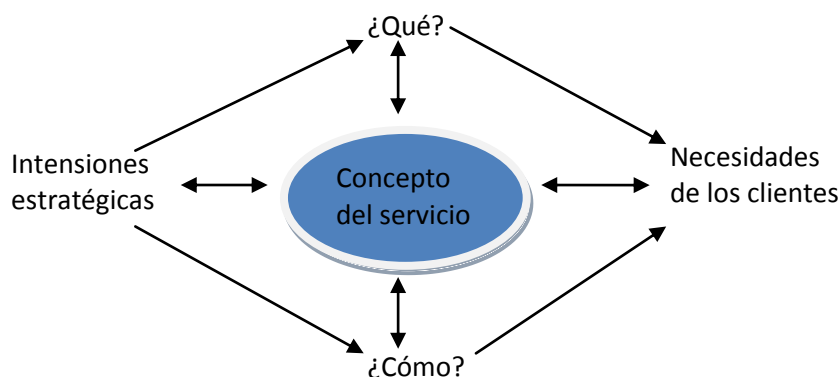
La norma habitual en el sector de servicios es la baja intensidad de capital del proceso, que se encuentra, en la mayoría de los casos poco mecanizado y, en un número aun menos de ocasiones, automatizado. En los últimos tiempos esta circunstancia ha mejorado debido a los sistemas de información y al desarrollo de las comunicaciones. Sin embargo aun existen numerosas operaciones que debe realizarse manualmente y no requieren de tal calificación, por ejemplo en los hoteles serán las operaciones de limpieza y cafetería o restaurante.

Entonces, los servicios producen, a diferencia de las industrias manufactureras, un output intangible, heterogéneo, no almacenable y que requiere un alto contacto con el cliente durante el proceso del servicio³

1.4. CONCEPTO DE SERVICIO.

El concepto de servicio, tiene hasta hoy muchas propuestas y pocas investigaciones científicas sobre su concepto, por ejemplo, según Stanton (1992) los servicios son "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores". Otra definición similar es la que plantea Kotler (1993) que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico." Por su parte Gronross⁴ define servicios como "[...] una actividad o una serie de actividades de naturaleza intangible variable que, por regla general, sucede durante las interacciones entre clientes y empleados de servicios, recursos físicos, vienes y/o sistemas del suplidor de servicios – que es suplida como solución a el (los) problema (s) del (de los) cliente (s)". Pero nosotros nos quedamos con la propuesta de Goldstein et al. (2002), donde su definición la esquematiza y generaliza de la manera que muestra la figura 2.

Figura 2. Concepto de servicio.



Fuente: Goldstein et al. (2002)

³ Zeithaml, Parasuraman and Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing" Journal of Marketing, Vol. 49, nº 2 (Spring 1985) pp. 33-46

⁴ Grönross, C. (1995).

El concepto de servicio no sólo se define como el ¿Qué se da? y ¿Cómo de da?, sino como la integración de estos elementos con la estrategia de la empresa y las necesidades de los clientes. Esta definición será de mucha utilidad para el diseño del paquete tecnológico de servicios.

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles, que los compradores vayan a poseer permanentemente; es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado, que esta alineado con la estrategia de la compañía y las necesidades de los clientes.

La dificultad de encontrar una definición que atienda a todos los tipos de servicio radica justamente en las diferencias entre las diversas modalidades de servicio⁵.

1.5. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

En la búsqueda de taxonomías de servicios, que proporcionen una mejor comprensión de los mismos y posibiliten elaborar acciones estratégicas, se ha desarrollado, en los últimos años, una amplia literatura.

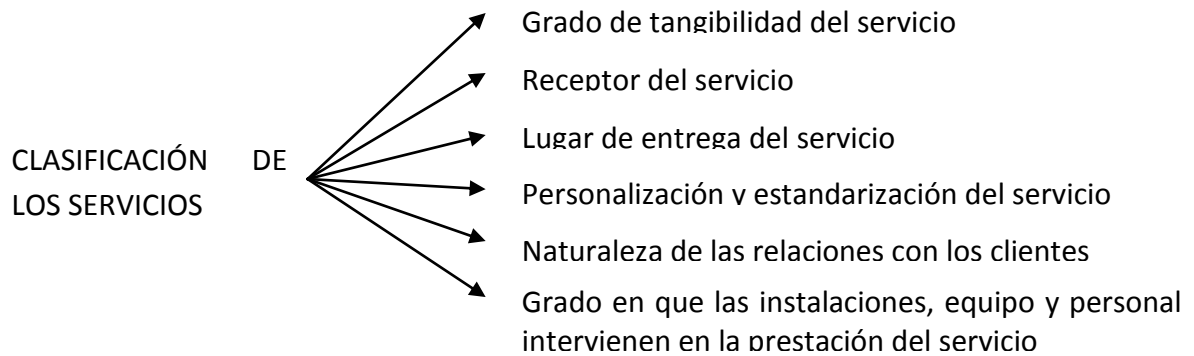
En la literatura, los investigadores sugieren varios esquemas para la clasificación de los servicios. Grönroos (1994:31), incluye las clasificaciones de 12 autores de reconocida trayectoria, basadas en el tipo de clientes y de servicios, en la proporción del grado de tangibilidad, en la intensidad de uso de equipos, por la demanda de los servicios, por la naturaleza del acto de los servicios, así como entre el grado de interacción entre el productor y el cliente del servicio.

Tomando en cuenta los múltiples criterios desde los que pueden clasificarse los

⁵ Eduardo Vasconcellos. Innovación en servicios. Estructura conceptual y aplicación a dos casos de éxito: Accenture y e Fotos. Instituto de Empresas Business School. Num, 15. 2006.

servicios, consideramos que los aspectos mostrados en la figura 3 pueden ser un auxiliar que apoye tales clasificaciones:

Figura 3. Aspectos para la clasificación de los servicios



Fuente: Grönroos (1994:31)

Adicionalmente para el diseño del Paquete Tecnológico de Servicios, las diferentes formas de clasificación de los servicios deben atender a cuestiones tales como: ¿Cómo se opera actualmente el servicio?; ¿Qué tipo de procesos están involucrados en la creación del servicio que ofrecemos a nuestros clientes?; ¿Qué grado de implicación posee el cliente en el proceso del servicio? Estas preguntas difieren de la naturaleza del proceso subyacente para crear, producir y entregar un servicio en particular.

Para el caso de esta investigación la clasificación de los servicios se analiza bajo los siguientes aspectos:

1. Grado de relación con productos.

- a. Independencia de producto. Los servicios pueden depender o no de productos para su realización, es decir un servicio puede ser tan puro que no requiere de la presencia de algún producto así como servicios que dependen de algún producto para su realización.

Ejemplo: Un servicio de consultoría estratégica, por ejemplo, no tiene ninguna dependencia de productos físicos. No sucede así con el servicio

que presta un fontanero.

2. Por el grado de interacción entre proveedor y cliente.
 - a. Servicios personalizados. Intervienen físicamente tanto personal de la organización como el cliente mismo. También son denominados servicios profesionales. Citemos el caso de los servicios de cuidados de la salud; algunos servicios turísticos, etc.
 - b. Servicios semi-personalizados. La intervención del personal de la organización se reduce a poner el servicio a disposición del cliente y este mismo lo adquiere o usa sin menor esfuerzo y se conocen por tiendas de servicios. Este tipo de servicios se puede considerar de mediana estandarización como el transporte público, el correo y mensajería, el fotocopiado, entre otros.
 - c. Servicios despersonalizados. La dotación del servicio, puede requerir de la intervención del cliente física o remotamente, sin que medie la intervención del personal del proveedor del servicio. Los servicios de banca en línea, el servicio de cajero automático; los servicios de información vía telecomunicaciones o Internet son ejemplos típicos de esta clase.
3. Características de la utilización de equipamientos o sistemas.
 - a. Intensidad de utilización de equipamientos o sistemas de soporte.
Ejemplo: el servicio de transporte, por ejemplo, es intensivo en el uso de equipamientos y sistemas, mientras que el servicio de educación básica conlleva poca utilización de equipamientos y sistemas.
 - b. Grado de especialización de los equipos o sistemas. El servicio de revelado de fotografía emplea equipamientos muy especializados, algo

que no puede ocurrir con otros servicios.

4. Características de la mano de obra implicada en la prestación del servicio.

a. Intensidad de la mano de obra para la ejecución del servicio.

Ejemplo: El servicio de pintura exige mayor intensidad de mano de obra que el revelado de fotografías.

b. Grado de especialización de la mano de obra.

Ejemplo: La especialización a la que obliga la prestación de un servicio de un servicio médico es mayor que en el caso de un servicio de limpieza.

c. Tamaño de equipo.

Ejemplo: un servicio de entretenimiento ofrecido por una compañía teatral requiere de un equipo mayor que el servicio ofrecido por el conductor de un taxi.

5. Características técnicas del servicio.

a. Grado de complejidad técnica del servicio. Identifica la complejidad de la ejecución del servicio en sí, independientemente de la especialización de la mano de obra o de los equipamientos.

Con lo expuesto, consideramos que la mejor clasificación es aquella que permita al empresario o especialista, distinguir con claridad cual es su mercado objetivo para así diseñar un servicio que responda ampliamente a las necesidades y expectativas de los clientes pertenecientes a dicho mercado, y que por otra parte le aporte una idea general de cómo posicionar su servicio respecto a los de sus competidores. Esto significa añadir diversas características que lo diferencien y lo coloquen de forma permanente en la mente del cliente o consumidor.

CAPÍTULO II

DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS

2.1. ENCUNTROS DE LOS SERVICIO

Para muchos estudiosos de los encuentros del servicio, determinan que “el corazón del servicio es el **contacto** entre el cliente y el servidor... debido a la inseparabilidad entre la producción y el consumo del servicio, el cliente debe estar presente e involucrado en el proceso de producción”.

Las principales características de los encuentros de servicio según Czepiel (1985) son:

- a) Tienen un propósito específico.
- b) No se requiere el conocimiento previo entre el cliente y el servidor.
- c) Los servidores son limitados en el alcance. El alcance del intercambio está restringido por la naturaleza y el contenido del servicio que será entregado.
- d) Domina el intercambio de información relacionada con la tarea realizada.
- e) Los roles del cliente y proveedor están bien definidos. Sin embargo se tienen expectativas sobre el comportamiento del servidor (una sonrisa, amabilidad, centrado en el servicio, mayor o menor conversación según la formalidad del servicio).

Sea cual sea la forma en que se produzca un encuentro de servicio, los clientes lo experimentan a través de sus sentidos y si por alguna causa no se encuentran presentes, son capaces de deducirlo a través de lo que alcancen a percibir. Lo mismo sucede cuando se trata de un servicio que no se consume al momento de adquirirlo.

Se puede deducir que el alto contacto hace referencia al contacto cara a cara. Posteriormente, Chase y Tansik (1983) sugieren que los sistemas de alto contacto se relacionan con la comunicación oral, integrando, pues, la comunicación telefónica y la comunicación personal. Pero Chase y Aquilano (1994) intentan aclarar la confusión creada definiendo las «tecnologías de contacto», que se muestran en la figura 4, (correo, teléfono y relación cara a cara) estableciendo una gradación de contacto en la comunicación entre los sistemas de servicio y sus clientes.

2.1.1. Grado de contacto con el cliente

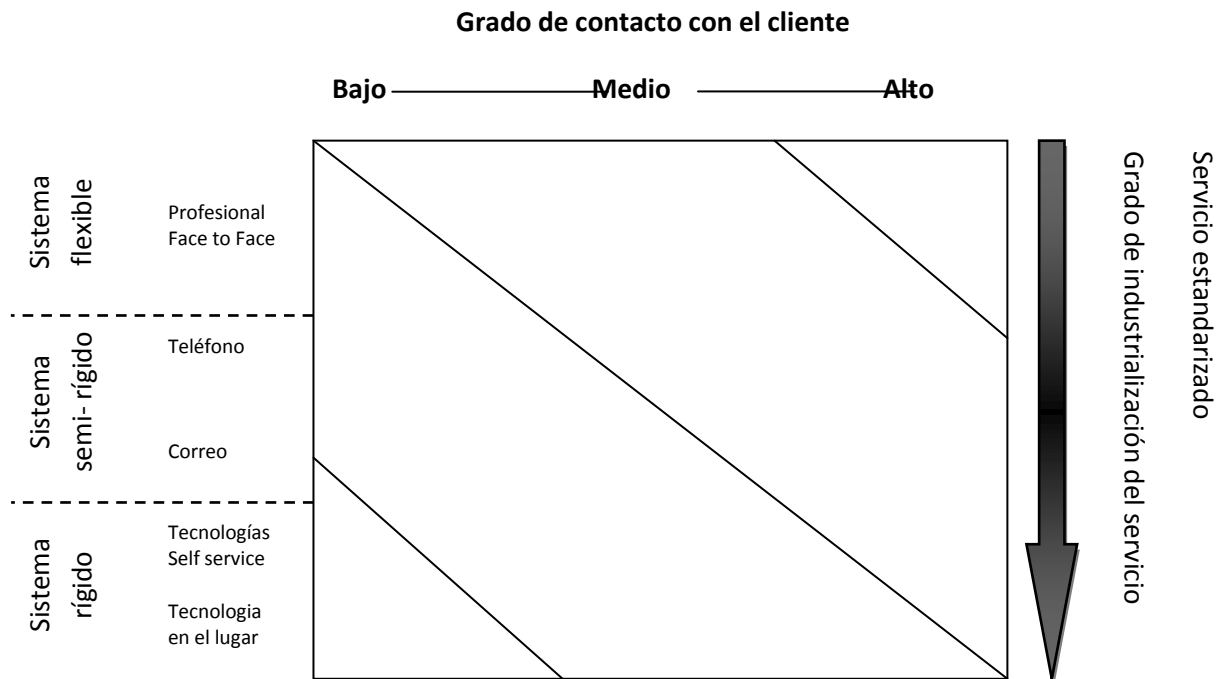
Levitt propone que los servicios deben sufrir una evolución hacia la industrialización que lleve consigo incrementos importantes en la productividad mediante las tecnologías de servicios que básicamente consisten en sustituir operaciones de servicios individuales por sistemas planificados y organizados capaces de atender a un mayor número de personas. El análisis de Chase se basa en la participación del cliente en el sistema durante la producción del servicio. De forma más concreta, el grado de contacto es definido como el porcentaje de tiempo que el cliente gasta en el sistema de servicio en relación con el tiempo total que se requiere para el servicio. Sobre la base de esta definición, Chase considera tres categorías:

- 1) Las organizaciones de servicio puro basadas en un alto contacto con el cliente.
- 2) Las organizaciones de servicio mixto con un contacto medio.
- 3) Las cuasi- manufactureras con un bajo contacto con el servicio.

Además, señala que los sistemas de alto contacto con el cliente son más difíciles de controlar y racionalizar de los de bajo grado. En los sistemas de alto contacto, como por ejemplo, hoteles, hospitales, transporte público, restaurantes, etc. La presencia del cliente puede afectar al tiempo de demanda, la naturaleza del servicio y la calidad, puesto que participa en el proceso. Mientras que los procesos de bajo contacto tienen la capacidad de multiplicar operaciones y de aplicar procesos de tipo continuo. Así es, como el término "contacto" está definido como la presencia física del cliente en el sistema. De las afirmaciones Chase (1981) deduce que, el alto contacto hace referencia al contacto cara a cara. Esta definición da cabida a tres posibilidades:

- 1) El cliente está en el sistema pero en el no hay ningún trabajador del servicio, como cuando se utiliza, por ejemplo, un cajero automático.
- 2) Hay un trabajador del servicio pero el cliente no establece ninguna relación con él, como por ejemplo, en el desplazamiento mediante transporte público.
- 3) El cliente intercambia información con el trabajador del servicio.

Figura 4. Grado de contacto con el cliente- sistema industrializado



Fuente: Huete, Luis María, Delivery System Design in American Retail Banks: An Empirical Study. Tesis doctoral. Boston University (1988).

En el esquema presentado, la esquina superior derecha relaciona a un sistema flexible con un alto contacto con el cliente lo que implica una actividad cara- cara, mientras que la esquina inferior- izquierda relaciona un sistema rígido de bajo grado de contacto con el cliente y que implica tecnologías self service.

Los instrumentos estratégicos derivados de la posición ocupada en la figura 4, servicios posicionados en la esquina inferior- izquierda proporciona servicios más eficientes en costes mientras que la esquina superior- derecha proporciona servicios más flexibles y mejor adaptados a las necesidades de los clientes.

De esta manera, es más fácil evitar decisiones operativas que sean inconsistentes con la decisión de la organización sobre el tipo de ventaja competitiva a sostener, permitiendo a las empresas concentrarse en aquellas capacidades operativas que tengan un mayor efecto en su posición competitiva. Desplazamientos hacia abajo y/o

hacia la derecha de la matriz pueden generar un mayor control directivo sobre las operaciones sobre las operaciones.

Sin duda alguna la evolución hacia la industrialización de los servicios se basa en el contacto con el cliente y en sus posibles modificaciones dependiendo del tipo de contacto y que este permita ofrecer servicios más eficientes.

Parte de la consideración que la mayoría de servicios son, en realidad, un mix de alto y bajo contacto. Chase (1978) propone los pasos siguientes para analizar cualquier organización de servicio e implementar estrategias para su modificación:

1. Identificar aquellas actividades en el sistema de servicio donde la descomposición entre alto y bajo contacto sea posible y deseable.
2. Emplear estrategias de reducción del contacto donde sea apropiado.
3. Emplear estrategias de incremento del contacto donde sea necesario.
4. Emplear técnicas tradicionales de mejora de la eficiencia (control de producción, organización industrial, etc.) para mejorar las operaciones de bajo contacto.

2.2. TIPOS DE ENCUENTROS DE SERVICIO

Básicamente los encuentros de servicio pueden ser de alguno de los siguientes tres tipos:

- a) Remotos: cuando no existe interacción humana, sino por otros medios. Para este tipo de encuentros, lo que se controla son aspectos como que las máquinas funcionen bien, amigablemente, los impresos sean también entendibles y perfectamente diseñados.
- b) Personales indirectos: existe interacción verbal, pero no física. Muchos encuentros de este tipo son por medio del teléfono. Por lo que se debe poner especial atención en los aspectos como el nivel de consistencia y calidad en el intercambio verbal, es decir, monitorear a los empleados, probar voces, capacitarlos en el manejo de quejas y clientes.

- c) Personales directos: cuando el cliente interactúa directamente con otro ser humano. En estos casos se deben administrar tanto los aspectos visuales como verbales. La apariencia sirve para “precalificar” el servicio en vista de que no lo puede probar antes. En este tipo de encuentros “la selección y desarrollo de los empleados, su correcta asignación, el equipo utilizado y su distribución en el lugar del servicio son elementos integrales del diseño del encuentro de servicio”. (Heskett, 1984, p.123)

Por otro lado, Chase y Aquilano (Chase y Aquilano, 1998, p.150) determinaron que los encuentros de servicio se pueden describir de acuerdo a tres dimensiones: grado de contacto entre el cliente y el servidor, oportunidad de venta y eficiencia de producción. El grado de contacto puede ser desde nulo y en este caso se le llama sistema de núcleo aislado; o puede ser por medio telefónico o presencia física, llamado sistema permeable; o bien, puede darse un alto grado de contacto e incluso de reacción ante las necesidades de los clientes, llamado sistema reactivo.

La oportunidad de venta se incrementa a medida que hay mayor contacto, al igual que la eficiencia de producción. Es decir, entre mayor participación del cliente durante el servicio hay mayores probabilidades de que el servicio sea eficiente.

2.3. CALIDAD DEL SERVICIO.

Un producto o servicio generalmente puede ser definido como un bien, pero a menudo ambos contienen elementos tangibles e intangibles que los diferencian entre sí. Esta dualidad afecta la percepción de su calidad, para compañías relacionadas con servicios (y el servicio relacionado como componente de un bien), la calidad es de manera particular un concepto elusivo.

En la mayoría de los productos la calidad se puede observar durante el diseño, el proceso de fabricación y finalmente en el producto terminado. Mientras que en los servicios, la calidad se observa usualmente en la entrega del servicio, regularmente como una interacción entre el cliente y el personal de contacto de la empresa de

servicios.

La empresa de servicios puede tener un menor control sobre la calidad del servicio, en aquellos servicios donde la participación del cliente es intensa (atención médica, educación, etc.) ya que el cliente mismo afecta el proceso y por lo tanto la calidad. En este tipo de situaciones, la materia prima del cliente (la descripción de lo que desea, por ejemplo una buena salud) convierte en crítico el desempeño del servicio y por lo tanto la percepción de su calidad.

Durante los últimos quince años, el servicio ha sido analizado desde la perspectiva de la calidad, por lo que una cantidad considerable de la investigación se ha dirigido a establecer los factores que subyacen a la entrega de un servicio satisfactorio para el cliente, así como a desarrollar técnicas de medición de dichos factores. Aunque ha habido avances suficientemente interesantes para medir eficientemente el nivel de servicio o la calidad del servicio, para una variedad tan grande de servicios y su particular dinamismo, no ha habido un modelo que pueda explicar satisfactoria y totalmente su comportamiento.

Los estudios de Parasuraman *et al.*, (1985), han sido tomados como base para el desarrollo de diversos modelos y teorías relacionados con la medición de la calidad del servicio. A partir de estos estudios se considera que:

- Al cliente le es más difícil de evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos.
- La percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio.
- Las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de este, sino también durante el proceso de realización del servicio mismo.

Parasuraman, *et al.*, (1985; 1988a; 1988b) desarrollaron el modelo de calidad del servicio SERVQUAL como un constructo multidimensional, para explicar y evaluar las diferencias entre lo que el cliente espera y lo que realmente recibe. Concluyendo que:

Las percepciones de calidad por parte de los clientes están influenciadas por una serie de vacíos o diferencias entre lo que esperan y lo que realmente reciben, y proponen la necesidad de examinar la naturaleza de la asociación entre la calidad del servicio percibida por el cliente y sus factores determinantes.

Numerosos investigadores (Buttle, 1996; Parasuraman, *et al.*, 1985, 1988a, 1988b, 1990, 1993, 1994a, 1994b; Powpaka, 1996; Teas 1993 y 1994); se han enfocado en la medición del nivel de servicio por medio de la calidad del servicio, cuya esencia reside en que la medición de la calidad del servicio la realiza el cliente por medio del siguiente cálculo:

Calidad del Servicio = Percepciones – Expectativas

Si el resultado de esta igualdad es positivo, al cliente se le puede considerar como satisfecho. Las principales corrientes apuntan por establecer las diferencias que hay entre lo que el cliente espera (expectativas) y lo que el cliente recibe (percepciones) y una considerable cantidad de investigaciones han estado enfocadas a explicar estas diferencias en función de la medición de los factores que las producen, para así obtener un parámetro más certero de la calidad del servicio.

2.4. PROCESO DE LOS SERVICIOS.

“Para determinar los recursos que se requieren para producir un servicio se necesita realizar un análisis del proceso de consumo de los clientes” (Grönroos, 1990, p.201). Un servicio es producido por las actividades de varios departamentos implicados, sin embargo, el cliente lo percibe como un sistema integral. (Diz, 2005, p.677). Al consumo también lo ven como parte del propio proceso e incluso la producción y el consumo son simultáneos.

Los encuentros de servicio ocurren generalmente en la empresa que lo presta e intervienen prácticamente tres elementos: el cliente, el personal de contacto y la

organización, teniendo cada uno sus prioridades y objetivos, a veces difíciles de reconciliar.

Donde el cliente puede ser un solo individuo o un grupo. Puede ser que sea adquirido el servicio por un agente de compras pero realmente usado por un grupo. Tanto el decisor como el usuario son vistos como clientes y el usuario final es quien evalúa la calidad del servicio recibido.

La preferencia de un servicio sobre otro se basa en las necesidades, deseos y expectativas de los clientes; las necesidades se pueden traducir como “problemas que necesitan solución”, mientras que los deseos se enfocan a la forma en que se quiere que sea tratado al momento de recibir el servicio. Ambas cosas, junto con otros factores externos como los comentarios de otros clientes, las campañas publicitarias, la imagen del negocio, etc., forman las expectativas de los clientes.

Grönroos dice que el proceso de consumo de un servicio básico puede dividirse en 3 fases:

- 1) Fase de unión.- cuando el cliente realiza el primer contacto con el proveedor del servicio.
- 2) Consumo intensivo.- el cliente debe ser satisfecho, el problema resuelto. El consumo se realiza en esta fase.
- 3) Fase de separación.- cuando el cliente sale del proceso de producción.
(Grönroos, 1990, p.205)

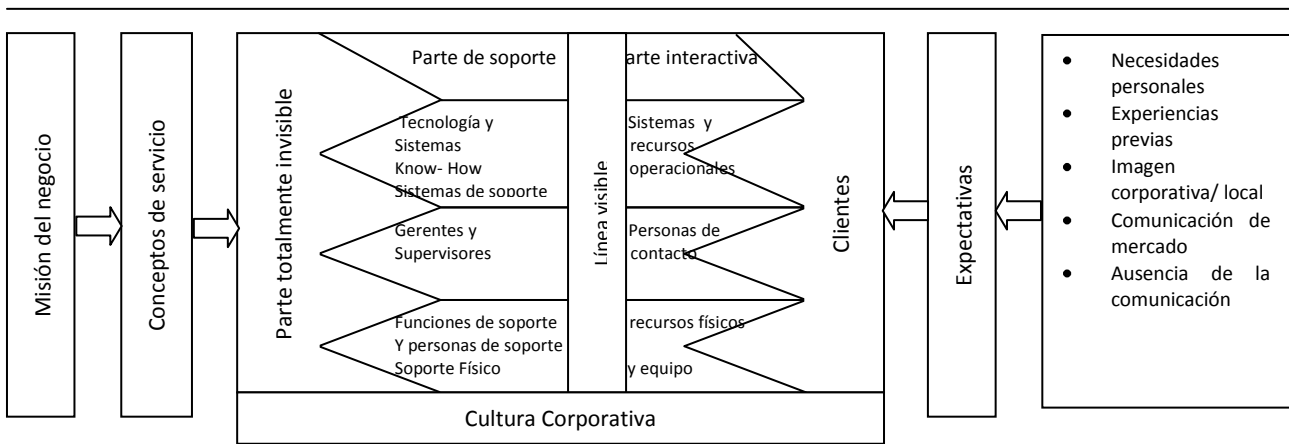
2.4.1. El sistema de producción de servicios

El concepto de sistemas de servicios ó sistema de producción de servicio se usa ampliamente para moldear la naturaleza fundamental del proceso de conversión en manufactura (es decir, existe una secuencia lógica con insumos de materias primas que pasan a través de un proceso de conversión en el cual se aplican tecnologías, se agrega valor y se producen los bienes terminados). Sin embargo, la aplicación de este

modelo es más difícil en algunos sistemas de servicios debido a que las distinciones entre insumos, conversiones y resultados son menos claras.

En la figura 5, se ilustra el sistema de producción de un servicio, en donde el centro representa a la organización productora desde el punto de vista del cliente. El cliente está localizado dentro de este recuadro porque se le considera como un recurso de la producción.

Figura 5. Representación del sistema de producción del servicio.



Autor: Grönroos. 1994. Díaz de Santos, S.

La línea de visibilidad divide la parte de la organización que es visible al cliente de la que no es visible. . Las partes que no son visibles para el cliente regularmente son denominadas como de detrás del escritorio «*backoffice*» mientras que las partes que son visibles para el cliente son llamadas de mostrador «*frontoffice*». Naturalmente si el personal que está detrás del escritorio o el personal de mostrador fallan en el proceso y entrega del servicio, el resultado se traducirá en una percepción negativa del servicio por parte del cliente.

En algunos casos los componentes del sistema visible se han venido reduciendo por la implementación de innovaciones tecnológicas en la entrega del servicio tales como: Las transacciones en línea, las máquinas de autoservicio y el contacto por diversos medios como el teléfono, fax o correo electrónico. No obstante, muchos clientes continúan demandando una atención

personalizada aunque jamás vean la fábrica del servicio. Por otra parte, para ciertos servicios personalizados como el caso de intervenciones quirúrgicas, en los que el cliente está totalmente implicado en el proceso del servicio, los componentes del sistema visible difícilmente desaparecerán.

A la derecha de la figura 5 se ve todo lo que puede influir en las expectativas de los clientes y a la izquierda la misión de la empresa. En la parte de abajo la cultura.

Para tener un servicio de calidad la administración de las empresas necesita fomentar las buenas relaciones, comunicación e interacción entre todas las áreas que intervienen en el proceso. Heskett (1987) dice que las organizaciones necesitan planear y coordinar perfectamente las actividades de mercadotecnia y las de producción, a lo que le llama *visión estratégica de servicio*.

Parte interactiva

En esta parte del sistema de producción es donde suceden las interacciones entre los clientes y empleados de contacto y por consecuencia los momentos de la verdad. **Los elementos son: los clientes, los empleados de contacto, los sistemas y rutinas operativas, así como los recursos físicos y equipo.**

Todos los elementos influyen en la calidad final del servicio y en la percepción de la calidad por parte de los clientes. Los empleados de contacto son quienes interactúan directamente con los clientes, sin importar su nivel jerárquico, detectan los deseos e influyen en la calidad del servicio proporcionado. Estas interacciones pueden ser personales, por teléfono, carta, etc.

Como se dijo anteriormente, los clientes con frecuencia juzgan la calidad de un servicio y quedan satisfechos con él a través de la calidad de la relación con los empleados del servicio. Evidentemente los modales de los empleados, la calidad de su capacitación y su conocimiento de los servicios disponibles son influencia importante sobre dichas satisfacciones.

Los sistemas, rutinas operativas, recursos físicos y equipo también influyen directamente en la percepción de la calidad que se hacen los clientes, así como en la motivación de los empleados si son amigables.

La parte de soporte

Todas las actividades que se realizan detrás de la línea de visibilidad repercuten en lo que se realiza en la parte interactiva, por lo que son requisito indispensable para un buen servicio.

Dentro de estas actividades se encuentran las de apoyo de la dirección, el apoyo físico y el de sistemas. Los directivos son quienes deben marcar la pauta de orientación hacia el servicio y mantener esta tendencia dentro de todos los departamentos. Pero también debe existir un apoyo tanto físico (de personas) como un apoyo de sistemas (tecnológico, informático, material, equipos, documentos) para completar esta orientación al servicio. El apoyo físico se refiere a las funciones y departamentos que tienen como clientes internos a los empleados de contacto, mientras el tecnológico permite tener respuestas rápidas a los clientes y apoya en la toma de decisiones.

Hace más de diez años se estableció que el grado de conocimiento de los empleados al operar los diferentes sistemas o también llamado “saber hacer ó know how” constituía otro tipo de sistema de apoyo, por lo que se debía invertir en los empleados que conocen el funcionamiento y sacan partido de los sistemas y tecnología. (Grönroos, 1994, p.206)

Ahora, la automatización de actividades puede producir mejores resultados en cuanto a la disminución de costos, mejorar productividad, responder mejor ante la variabilidad, incrementar o mantener el nivel de calidad. (Giz, 2005, p.684)

En el diseño del proceso de un servicio a través de la dirección de operaciones se puntualiza la planeación, programación y control como recursos de transformación del

proceso del servicio. Los sistemas operativos de servicios son estructurados de forma que puedan estar relacionados con el tipo de proceso y con el grado de contacto.

2.4.2. Creación de servicios.

Los asuntos concernientes con la creación del servicio son de vital importancia para una organización dedicada a la dotación de servicios. La decisión de que servicios se ofrecerán, que mercados habrán de atenderse y como se posicionarán los servicios en los mercados seleccionados merecen una particular atención.

Por otra parte en función de la dinámica actual de los mercados existen numerosas razones fundamentadas para la creación de servicios, pues día a día las necesidades, gustos y preferencias de los clientes se modifican:

- ✓ Como una respuesta a las nuevas necesidades que demanda el mercado.
- ✓ Para sustituir servicios ya obsoletos o eliminados del mercado.
- ✓ Como servicios complementarios a productos o servicios ya existentes.
- ✓ Para usar el exceso de capacidad derivado de una demanda de tipo estacional.
- ✓ Para contrarrestar los efectos de la competencia.
- ✓ Para ocupar un nicho de mercado en específico
- ✓ Por motivos de dinámica empresarial, en los casos de renovación de la imagen corporativa, de fusiones o alianzas y de adquisición de empresas.
- ✓ Por cuestiones de tipo legal, para el cumplimiento de determinadas normas o leyes.
- ✓ Por presión social, ya que los grupos sociales exigen el cumplimiento de determinadas demandas.

La creación de un nuevo servicio, debe atender no solo a los factores ya expuestos. Es imprescindible el desarrollo de una estrategia de Marketing para la creación del servicio, en función de que aunque se haya identificado una necesidad insatisfecha y probablemente exista un mercado potencial para el servicio, ello no quiere decir que por sí mismo el servicio habrá de poder resolver dicha demanda.

CAPÍTULO III

ASPECTOS COMPETITIVOS

3.1. LA VENTAJA COMPETITIVA EN LOS SERVICIOS.

Una ventaja competitiva es aquella situación en la que una empresa aventaja o supera a otras por diversos factores, la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una organización de servicios crea para sus usuarios. El valor es lo que los usuarios están dispuestos a pagar. Una organización tiene ventajas competitivas cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

3.1.1. Características de las ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas sólo tienen sentido competitivo, porque una organización de servicios tiene ventajas en relación con la competencia; es decir, no basta con ser buenos, hay que ser mejor que los otros. Las ventajas competitivas tienen que ser reconocidas por los usuarios del servicio.

Las ventajas competitivas se refieren a capacidades desarrolladas en el ámbito empresarial (Porter,1991).

Las ventajas competitivas son relativas y efímeras, porque se está compitiendo en un ambiente en continua transformación; por ello, las empresas deben ser lo suficientemente ágiles como para poder encontrar siempre una ventaja única.

3.1.2. Tipos de ventajas competitivas.

Por diferenciación: consiste en crear un servicio que sea percibido por el cliente como único o exclusivo, con un valor superior al de otras opciones en el mercado.

Características:

- El proveedor del servicio busca llenar más ampliamente las necesidades de su cliente, diseñando servicios con características diferentes.

- El usuario reconoce el servicio como único y esta dispuesto a pagar el mayor precio, lo cual se traduce en el mejor margen que se puede lograr.
- Se logran altos niveles de lealtad y reconocimientos.
- Requiere de una relación de gran significancia con el cliente.
- Exige procesos de innovación.

Por costo: esta ventaja consiste en lograr costos más bajos de producción del servicio que el de los demás competidores.

Características:

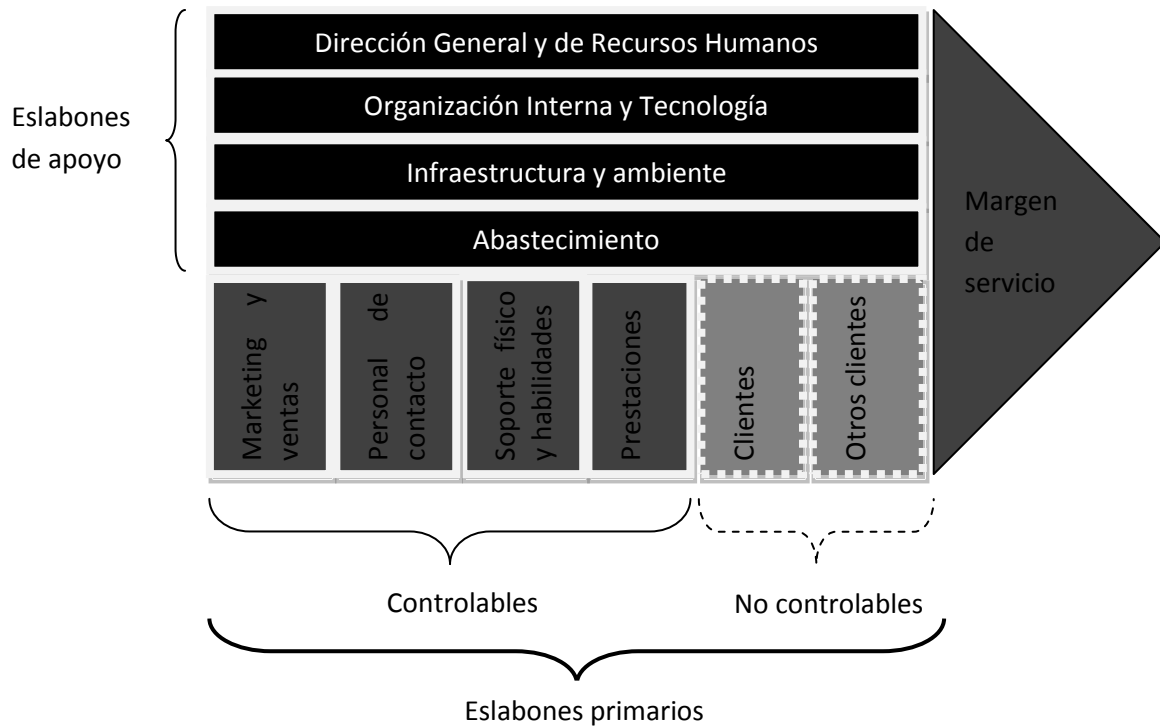
- No pretende llenar las necesidades fundamentales de los usuarios del servicio en forma muy calificada.
- En este segmento de mercado el usuario del servicio se preocupa por sus costes.
- El precio es un factor competitivo muy importante.

Por Enfoque: denota dos variantes; el enfoque de costos y el enfoque por diferenciación. En realidad es la mezcla de ambas ventajas competitivas.

3.2. CADENA DE VALOR PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

Para complementar el rumbo estratégico del sector servicios a continuación se manifiesta la cadena de valor. Como se muestra en la figura 6 el diseño de la cadena de valor adaptados para las empresas del sector servicios:

Figura 6. Cadena de valor servicios.



A continuación se describe cada factor que integra la cadena de valor de los servicios:

Marketing y ventas. Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

Personal de contacto. El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

Soporte físico y habilidades. Se entiende por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación. Todos estos elementos también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.

Prestación. Se refiere al concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, a lo que resuelve.

Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del target. Un servicio brindado sobre la base de una prestación mal definida como concepto deja lugar a la competencia para operar sobre esa brecha sin rellenar.

Clientes. Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta.

Un mismo cliente muy posiblemente no sea el mismo cliente si nos vuelve a elegir y seguramente no será igual al próximo, aunque sí seguirá siendo un eslabón a tener en cuenta.

Otros clientes. Debemos pensar también que existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de una casa de comidas rápidas.

Eslabones de apoyo. Los eslabones de apoyo desempeñan la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, cuidando el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

Dirección General y de Recursos Humanos. En cualquier organización, y más aún cuando se trata de una de servicios, la cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa.

Organización interna y tecnología. Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del

servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

Infraestructura y ambiente. Se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente¹. Edificios, locales, instalaciones, comodidades y mantenimiento, moldean el ambiente marco del servicio.

Abastecimiento. Su función radica en la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target.

Optimizar la gestión de abastecimiento en nuestra nueva cadena de valor en pos de lograr ventajas competitivas, significa estar atentos y en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad.

Margen de servicio. El margen de servicio es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar.

El margen de servicio es la resultante, es lo que el cliente percibe, lo que el cliente vibra, lo que el cliente vive, lo que el cliente experimenta.

El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. Es lo que provoca el “gracias” de quien nos compra. Es el vínculo real y emocional que hace que nuestro cliente no quiera dejar de comprarnos, nunca, porque no encontrará jamás otra experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada para satisfacerlo y deleitarlo.

¹ Cara a Cara cliente- proveedor.

3.3. VARIABLES ESTRATÉGICAS.

Siguiendo con la línea de argumentación establecida para este trabajo y con el desarrollo de estrategias para el sector servicios las variables estratégicas desempeñan un camino importante para el logro de aquellos. Las decisiones estratégicas que analizaremos a continuación pueden y deben desempeñar un papel importante en dicha misión.

Ahora bien cuando hablamos de variables estratégicas para el caso de esta investigación nos referimos al conjunto de conceptos e instrumentos necesarios para la realización de un servicio de valor que aporte posicionamiento al sector servicios. Estas variables estratégicas se han ido identificando en el transcurso de la elaboración de cada capítulo de este trabajo y a continuación haremos una descripción breve de cada variable estratégica.

3.3.1. Capacidades organizativas

Las capacidades son el conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como consecuencia de la combinación de recursos y se desarrollan mediante intercambios de información entre el capital humano de la empresa. La importancia de las capacidades radica en que la mera enumeración de los recursos poseídos por la empresa no explica por sí sola la ventaja competitiva sostenible a largo plazo que posee una empresa. Según Grant (1991), son las capacidades que se apoyan en los recursos las que presentan el principal determinante de la ventaja competitiva.

Una empresa puede desarrollar un excelente servicio, y sin embargo no tener el personal adecuado para prestarlo. La estructura y la tecnología son esenciales para implementar una estrategia de servicios, sin embargo no podrían ir muy lejos sin la participación activa de las personas. Para prestar un servicio excelente o extraordinario se necesita personal que tenga talento y desee sobresalir, y aquí juega un papel fundamental la estrategia de recursos humanos para atraer, desarrollar y

conservar a este tipo de personal.

3.3.2. Recursos tecnológicos

Las nuevas tecnologías han tenido un impacto radical en las operaciones de servicios y han alterado de forma considerable la manera de operar o de contactar con los clientes. La tecnología de la información y las comunicaciones facilita la creación de nuevos servicios y la mejora de los servicios tradicionales, posibilita la centralización de operaciones sobre todo las desarrolladas en el back room, la sustitución de personal por máquinas en las tareas más repetitivas, y una mayor participación de los clientes en las operaciones de servicio a través del self-service.

Así es, como esta variable estratégica se refiere a la adopción de tecnologías en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), así como las más flexibles estructuras en la organización, nuevas estrategias en la administración, e innovadoras políticas de recursos humanos.

Es necesario separar y definir las dimensiones de la tecnología, por tanto la tecnología blanda es aquella que se refieren a los conocimientos de tipo organizacional, administrativo y de comercialización, excluyendo los aspectos técnicos; y las tecnologías duras, como la parte de conocimientos que se refiere a aspectos puramente técnicos de equipos, construcciones, procesos y materiales.²

3.3.3. Recursos físicos

El entorno físico en que los servicios son comprados, generalmente proporciona una importante oportunidad de tangibilización como evidencia de la calidad del servicio, aspecto especialmente importante para su imagen, puesto que el diseño es un elemento indispensable para construir la personalidad de un negocio o de una organización, como un espacio donde se van a producir las experiencias memorables del servicio.

² <http://www.monografias.com/trabajos11/tecnol/tecnol.shtml#caracter>

Así, entonces los recursos físicos del servicio es otro de los aspectos estratégicos para diseñar el Paquete Tecnológico de Servicios. Mientras más elementos intangibles contengan un determinado servicio, la incertidumbre del cliente crecerá de manera significativa. Así, el valor de recursos físicos tiene una implicación significativa con la decisión del cliente para adquirir el servicio y modificar sus expectativas en futuras adquisiciones. Los recursos físicos están compuestos por:

- **Instalaciones físicas.** Edificios, locales, oficinas, mostradores de recepción, etc. Todo aquello que implique bienes inmuebles, y sus respectivos espacios.
- **Equipo y mobiliario.** Lo conforman todos los bienes que sean auxiliares para prestar el servicio, como mobiliario y equipo de oficina, máquinas expendedoras, mostradores, equipo de comunicaciones, de trabajo personal y grupal. Incluimos también medios de transporte como aviones, automóviles y ferrocarriles.
- **Instalaciones virtuales.** A medida que internet y el comercio electrónico se posicionan como un canal de distribución más, es importante mencionar: La apariencia de los sitios web y su facilidad de acceso; las opciones del menú, el lenguaje, las facilidades y opciones para el pago del servicio, las políticas de venta y devoluciones, y la retroalimentación que se pueda obtener del cliente.
- **Localización y facilidad de acceso.** Una tienda o fábrica de servicios aparte de la apariencia, debe contar con una localización que sea segura, cómoda y accesible para el cliente
- **Aspecto del personal.** La prestación del servicio, implica la interacción del personal de la organización y el cliente, tiene un fuerte componente relacionado con la empatía que se genere entre estos, Parasuraman, *et al.*, (1985). El cliente espera que se le atienda con amabilidad y

oportunidad, que la empresa y su personal sean sensibles a sus necesidades y emociones para así obtener un alto nivel de servicio. El personal de contacto es como una *fotografía* de la empresa, por lo que el cliente asume que al tratar con el personal de contacto está tratando con la organización misma. La presentación y un aspecto intachable de este, fortalece la percepción del cliente y puede orientar el inicio de una relación duradera.

3.3.4. Factor tiempo.

Cumplimiento de entrega, en general, el factor tiempo puede tener mayor importancia en las empresas de servicios que en las fabricantes de bienes, pues en la mayoría de las ocasiones la prestación del servicio no puede posponerse en el tiempo. El menor tiempo de entrega o de suministro posible. Las empresas de servicio deben tener en cuenta las expectativas de tiempo de entrega que tengan los consumidores sobrepasar estas afectara negativamente a la calidad percibida del servicio proporcionando una mala imagen del mismo. Ello puede producirse aunque los demás aspectos de la prestación hayan sido realizados de forma correcta, así por ejemplo, es frecuente quejarse del servicio lento de un restaurante aunque la calidad de los platos sea excelente. No solo las entregas rápidas son importantes para la competitividad de las empresas de servicios sino que características intrínsecas de los servicios como la prestación y el consumo simultáneo y su carácter perecedero hacen que la vertiente de la entrega en tiempo sea, en la mayoría de los casos, indispensable.

3.3.5. Capacidad

Estrategia de capacidad, ya hemos mencionado que una de las características relevante de los servicios es su carácter de no almacenable esto tiene en serie de consecuencias que no puede ser obviadas en el proceso de definición estratégica del nuevo servicio, tanto para determinar la capacidad a largo plazo de las que debe dotarse la organización, como para forjar el patrón de comportamiento que nos permita solucionar posteriores desajustes a medio, o incluso corto plazo.

La importancia que tiene para las empresas de servicios la buena planificación y gestión de su capacidad, y la búsqueda constante del equilibrio, lo mas perfecto posible en el tiempo, con la demanda prevista. Este hecho es especialmente crítico para las empresas de servicio que requieren grandes inversiones en capital o que operan en estrechos márgenes de explotación, para las que cualquier desequilibrio entre capacidad y demanda resulta especialmente grave. Son muchos los sectores de servicios (hostelería, líneas aéreas,..) que desde hace tiempo son conscientes de este problema y actúa en consecuencia, desarrollando, por ejemplo, sistemas de reserva más o menos sofisticado, ampliando políticas de precios, programación de turnos de trabajo o técnicas de dirección como "Yield Management".

3.3.6. Localización.

En los servicios la mayoría de las veces el cliente y el proveedor deben encontrarse físicamente para que puedan ser prestados: o bien el cliente se desplaza a las instalaciones donde se realizará el servicio (v.g. restaurante), o bien el proveedor se acerca al cliente (v.g. servicio de ambulancias). Esta particularidad hace que la decisión estratégica de localización, cuando está referida a empresas del sector terciario, tenga una serie de connotaciones especiales que, a veces, requerirán a su vez de modelos de decisión también especiales.

3.3.7. Marketing.

Esto resulta importante para la estrategia que se pretenda seguir, ya que en dependencia del mercado meta a que se dirija el servicio, así será el tipo de servicios, marcas o estilos con que tratarán de satisfacer las necesidades de los clientes.

Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

Como hemos visto, las características propias de los servicios no permiten su

almacenamiento ni forma física, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.

3.3.8. Precios.

Toda vez que esta es una variable para el diseño del Paquete Tecnológico de Servicios se conlleva a considerar en el proceso de decisión de compra por parte de los consumidores y que además identifica en alguna medida el tipo de establecimiento u organización, hace que este elemento forme parte de la imagen global, toda vez que el efecto del precio como indicador de calidad es bien conocido.

Por tanto, el conflicto radica en fijar precios a un nivel tal que sean aceptados por el mercado meta, de manera que generen las ventas suficientes para cubrir los costos de prestación del propio servicio, y generar ganancias, al tiempo que se constituyan en un estímulo a la eficiencia.

3.3.9. Cultura.

Se crea por las constantes interacciones de los miembros de la organización y cuando más duraderas sean esas interacciones más fuertes será la cultura. La cultura es importante para proporcionar a los miembros de la organización un marco en el interpretar los acontecimientos. Para evitar la sobrecarga de información, este marco común ayuda a los miembros del grupo a seleccionar los acontecimientos más relevantes. La cultura puede influir en el estilo de dirección (creando una norma social que puedan seguir los directores) y en la motivación de sus empleados, al fomentar constantemente la lucha por alcanzar los objetivos de la organización.

CAPÍTULO IV

GESTIÓN TECNOLÓGICA

1.1. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

La gestión de la tecnología es una poderosa herramienta que se debe enmarcar dentro de los procesos generales de innovación al que están sometidas todas las empresas. Cada vez en mayor medida, el control del recurso tecnológico proporciona una ventaja competitiva a las organizaciones, sobre todo en aquellas en las que se integra en la estrategia general de la propia organización. Y esto es mucho más importante para el caso de organizaciones dedicadas a la generación de productos o servicios en sectores de alta tecnología en las que el periodo de validez de una tecnología concreta (en términos de adecuación y rendimiento comparativo con otras competidoras) es cada vez más reducido (ciclos de producto más cortos).

La gestión de la tecnología es una práctica esencial de cualquier negocio. Ayuda a las empresas a gestionar sus operaciones existentes de forma más eficaz y, además, les ayuda a desarrollarse estratégicamente para fortalecer sus recursos, su know-how y sus capacidades. Es un aspecto fundamental de la gestión empresarial, que no está exento de un alto riesgo por la gran complejidad y variedad de actividades que engloba y la cuantía de recursos que directa o indirectamente maneja. Ayuda a trabajar con patrones de gestión de calidad y a cumplir con los requisitos del entorno. Asimismo, ayuda en último término a las empresas a rendir bien en términos financieros y a satisfacer a sus clientes con productos, procesos y servicios bien diseñados. Gestionar adecuadamente la tecnología implica conocer el mercado, las tendencias tecnológicas y la capacidad de los competidores; adquirir, de la forma más favorable, tanto las tecnologías que no convenga desarrollar internamente como las que se vayan a contratar en el exterior, garantizando su financiación; supervisar adecuadamente su desarrollo y reaccionar ante imprevistos; evaluar sus resultados, proteger debidamente la tecnología generada y obtener los mayores rendimientos de su explotación; conseguir la optimización de los procesos productivos, etc.

La tecnología es una de las fuentes principales de la competitividad. La tecnología surge de la creatividad, la intuición, la inteligencia y la prospección y puede crearse en

el interior de una organización o adquirirse de fuentes externas, en algunos casos de manera libre y gratuita y, en otros, mediante acuerdos comerciales¹.

Para unos, la tecnología está asociada exclusivamente con el saber cómo (Know-how), o con la información contenida en patentes, manuales, formulas, planos, diagramas, etc. Para otros la tecnología se encuentra simplemente integrada a las maquinas y a los equipos empleados en la producción.

La tecnología engloba todas estas ideas y algo más, ya que es un paquete de conocimientos organizados de distintas clases (científico, técnico, empírico, etc.) provenientes de diversas fuentes (descubrimientos científicos, otras tecnologías, libros, manuales, patentes, etc.) a través de métodos diferentes (investigación, desarrollo, adaptación, copia, espionaje, expertos, etc.), para producir un bien o un servicio.

1.1.1. Paquete Tecnológico

- *Tecnología de Producto*: Los conocimientos se concentran en la estructura física y química del objeto fabricado, o en su configuración o diseño mecánico.
- *Tecnología de Equipo*: La tecnología está implícita en equipos o herramientas para la manipulación de objetos o transformación de sus propiedades físicas o químicas.
- *Tecnología de Proceso*: El conocimiento radica en la identificación y control de las variables de procesos administrativos y de transformación para la producción de bienes o servicios.

¹ José Luis Solleiro, 2006. Gestión tecnológica: conceptos y prácticas. Primera edición. UNAM.

- *Tecnología de Operación*: Es el conocimiento aplicado al manejo de equipos y procesos para la generación de bienes y servicios. Esta tecnología generalmente resulta de largos procesos de aprendizaje en el dominio de equipos y procesos.

Entonces, la gestión de la tecnología no sólo trata sobre tecnología. Trata de la gestión de los negocios. Esto requiere que los recursos internos y externos sean gestionados adecuadamente. Los recursos humanos, financieros, y tecnológicos deben ser planificados, organizados y desarrollados de forma estratégica e integrada, para apoyar los objetivos empresariales. Esta es la primera preocupación de la gestión de la tecnología.²

En resumen, La gestión de la tecnología incluye todas aquellas actividades que capacitan a una organización para hacer el mejor uso posible de la ciencia y la tecnología generada tanto de forma externa como interna. Este conocimiento conduce hacia una mejora de sus capacidades de innovación, de forma que ayuda a promocionar la eficacia y eficiencia de la organización para obtener ventajas competitivas. Las empresas tienen que aceptar este desafío de la innovación: deben anticiparse al futuro probable, a los efectos de sus experimentos, a las consecuencias de sus innovaciones, a las reacciones de los clientes, competidores y del entorno del negocio. Mientras la innovación es por su naturaleza un proceso aleatorio, en el mundo de los negocios ésta debe ser fruto de un proceso deliberado, guiado por la intuición humana, la inteligencia y la previsión.

1.2. FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE TECNOLOGÍA

El Modelo Nacional de Gestión de Tecnología, consta de cinco funciones que son³:

Vigilar: consiste en la búsqueda en el entorno de señales e indicios que permitan identificar amenazas y oportunidades de desarrollo e innovaciones tecnológicas que impacten en el negocio.

² TEMAGUIDE. Pautas metodológicas en Gestión de la Tecnología y la innovación para las empresas

³ Guía del Premio Nacional de Tecnología.

Planear: es el desarrollo de un marco estratégico tecnológico que le permita a la organización seleccionar líneas de acción que deriven en ventajas competitivas. Implica la elaboración de un plan tecnológico que se concrete en una cartera de proyectos.

Habilitar: es la obtención, dentro y fuera de la organización, de tecnologías y recursos necesarios para la ejecución de los proyectos incluidos en la cartera.

Proteger: es la salvaguardia y cuidado del patrimonio tecnológico de la organización, generalmente mediante la obtención de títulos de protección intelectual.

Implantar: es la realización de los proyectos de innovación hasta el lanzamiento final de un producto nuevo o mejorado, o la adopción de un nuevo proceso o nuevo sustancialmente mejorado dentro de la organización. Incluye la explotación comercial de dichas innovaciones y las expresiones organizacionales que se desarrollen para ello.

Tabla 3. Funciones de Gestión de Tecnología.

Funciones de Gestión de Tecnología	Procesos de Gestión de Tecnología
Vigilar	Vigilancia de tecnologías: <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking • Prospectiva tecnológica • Elaboración de estudios de mercado y clientes. • Elaboración de estudios de competitividad. • Monitoreo tecnológico.
Planear	Planeación de tecnología: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y revisión del plan tecnológico.
Habilitar	Habilitación de tecnologías y recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de tecnologías: compra, licencia, alianza, otros. • Asimilación de tecnología. • Desarrollo de tecnología: investigación y desarrollo tecnológico, escalamiento, etc. • Transferencia de tecnología. • Habilitar investigadores • Gestión de cartera de proyectos tecnológicos. • Gestión de personal tecnológico. • Gestión de recursos financieros • Gestión del conocimiento.
Proteger	Protección del patrimonio tecnológico:

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la propiedad intelectual
Implantar	Implantación de la innovación: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación de proceso. • Innovación de producto. • Innovación en mercadotecnia. • Innovación organizacional. • Proyectos y transferencia de tecnología. • Procesos de servicios. • Proceso de pruebas • Modelos de desarrollo de nuevos productos.

Fuente. Premio Nacional de Tecnología

1.3. ESTRATEGIA TECNOLÓGICA.

La búsqueda de la ventaja tecnológica se resume en dos tipos de actuaciones:

- Un esfuerzo multifacético para conseguir la integración de la tecnología en la estrategia general del negocio, y entre la tecnología y las necesidades de los clientes a los que se pretende servir.
- Un aumento de los esfuerzos para potenciar la tecnología propia recurriendo a un mayor número y variedad de fuentes tecnológicas externas.

Las decisiones relativas a la adopción de una tecnología las toman las personas: directivos con el nivel de responsabilidad adecuado para ello. Por lo tanto, para conseguir la ventaja tecnológica es necesario integrar la tecnología en la estrategia empresarial implicando a los directivos. Es evidente que estos niveles y la experiencia y mecanismos para ello cambian mucho de una empresa a otra. Al menos, desde dos puntos de vista:

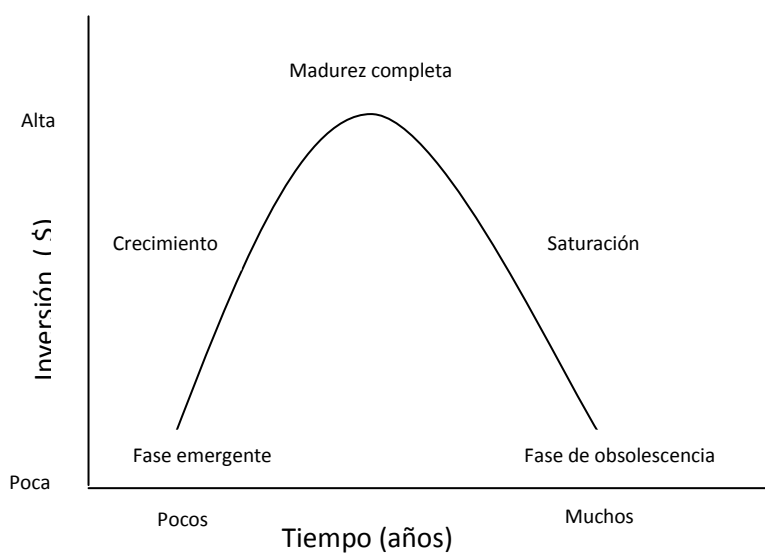
- Estructura organizativa: tamaño de la empresa. Las empresas grandes tienden a formalizar la adopción de una tecnología e incluso los mecanismos por los que se evalúan las tecnologías potencialmente adoptables. Por el contrario, las empresas pequeñas tienen más facilidad de poner en marcha los mecanismos

de transferencia (casi siempre derivados de la incorporación de tecnología externa).

- Cultura de la innovación: Europa frente a EEUU. La cultura de la innovación se manifiesta en los mecanismos de “recompensa social” que se otorga a los innovadores.

1.3.1. Desarrollo de una tecnología. Curva en "s".

Figura 7. Diagrama de curva “S”.



Fuente: notas de clases.

Como se ilustra en la figura 7, podemos diferenciar cinco fases o estados diferentes en el desarrollo de la tecnología:

- Emergente. La tecnología parece prometedora
- Crecimiento. La tecnología va madurando haciéndose más útil
- Madurez. Ha alcanzado su nivel de rendimiento adecuado para su incorporación a todo tipo de proyectos
- Saturación. No es posible mejorar más su rendimiento
- Obsolescencia. Tras un periodo en saturación, la tecnología se hace obsoleta porque el rendimiento comparativo con otra posible tecnología competidora la convierte en perdedora.

Todas las tecnologías presentan una curva de desarrollo en forma de “S” en la que con el tiempo (y las inversiones efectuadas) mejora la productividad obtenida en su aplicación, ver figura 7. Pero no es sencillo prever el desarrollo de una tecnología en los próximos años y su impacto en los mercados no son sencillas. El caso del comercio electrónico sobre Internet, ahora evidente, no aparecía claramente en las predicciones de hace una década. Únicamente de las tecnologías obsoletas se conoce perfectamente su “curva en S”.

1.4. TIPOS DE TECNOLOGÍA.

Podemos encontrar dos tipos de clasificación, desde el punto de vista de la ventaja competitiva y desde el punto de vista de su utilización en un determinado proyecto de la organización.

Tabla 4. Tipos de tecnología.

Desde el punto de vista estratégico	
Tecnologías clave	Son aquellas que la empresa domina completamente y que hacen que mantenga una posición de dominación relativa frente a sus competidores en un cierto mercado (sector) y tiempo.
Tecnologías básicas	Son aquellas tecnologías consolidadas que se requieren para el desarrollo de los productos de la organización pero que no suponen ninguna ventaja competitiva porque también son perfectamente conocidas por los competidores.
Tecnologías emergentes	Son aquellas tecnologías inmaduras (posibles en las primeras fases de su desarrollo) en las que la empresa que consideramos está apostando como base para constituirse en tecnologías claves si sus desarrollos satisfacen las expectativas puestas en ellas. Se asume con ellas un riesgo elevado.
Desde el punto de vista de un proyecto	
Imprescindibles	Cuando sin ellas no se puede realizar. Si estas tecnologías no se conocen (o no suficientemente) en la organización deberán adoptarse las medidas adecuadas para incorporarlas a la organización.

Convenientes	Cuando el proyecto se realizaría mejor en el caso de disponer de ellas.
Auxiliares	Cuando tienen un papel secundario y se puede realizar el proyecto sin ellas. Estas pueden ahorrar tiempo y coste pero afectan poco a las prestaciones del sistema.

1.5. LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN EMPRESAS DE SERVICIO

Con el fin de analizar el concepto de Paquete Tecnológico para las empresas de servicios se hace una breve revisión de las organizaciones de servicios ganadoras del Premio Nacional de Tecnología, el cual se lleva a cabo anualmente y consiste en hacer el máximo reconocimiento nacional a las organizaciones que representan un modelo a seguir por una Gestión Tecnológica.

La revisión de las organizaciones de servicios ganadoras del Premio Nacional de Tecnología tiene como objeto identificar si este tipo de organizaciones hace uso de un Paquete Tecnológico y como lo conceptualiza. Comenzaremos por distinguir las diferentes organizaciones ganadoras del Premio Nacional de Tecnología.

Tabla 5. Clasificación de empresas de servicios ganadoras del Premio Nacional de Tecnología

Organización	Categoría empresarial	Giro
Pronósticos ¡Juégatala con México!	Grande	Obtención de recursos destinados para la asistencia pública mediante la celebración de concursos con premios en efectivo sobre resultados de competencias.
CIDEC Centro de Investigación y Desarrollo Carso	Grande	Es un grupo de investigación y de desarrollo de tecnologías de alta calidad, trabaja en la creación de nuevos productos, en el desarrollo y adaptación de nuevos compuestos y materiales, así como en la optimización y mejora continua de procesos y sistemas productivos.
AVANTEL	Grande	Presta servicios integrales de telecomunicaciones formada por

		una red de clase mundial que integra distintas tecnologías de acceso, como enlaces punto a punto, punto a multipunto y fibra óptica para ofrecer una amplia cartera de servicios.
CIP Centro de Investigación en Polímeros	Mediana	Realiza actividades de investigación y desarrollo en el área de polímeros útiles para las industrias de pinturas, recubrimientos, adhesivos, etc.
TI- M Tecnologías de Información Movil	Mediana	Empresa de servicios y soluciones de tecnologías de información, desarrollos de plataformas Microsoft.
CIIDIR	Mediana	Actividades de investigación científica, desarrollo tecnológico y formación de recursos humanos altamente calificados.
GCP Global	Pequeña	Inteligencia en prevención de riegos
Anthrobacter del Bajío, S. A de C. V.	Pequeña	Compañía que presta servicios a la comunidad en el ramo de contaminación de aguas, control analítico y asesoría en contaminación tanto a nivel industrial como municipal.

Fuente: Adaptado por el autor.

Categoría empresarial: Grande.

Pronósticos ¡Juégatela con México!

Análisis de la Gestión de Tecnología.

Como resultado de la Gestión de Tecnología se obtuvo el crecimiento en ventas obtenida a partir de nuevos productos y nuevos canales. Se implementan las cinco

etapas de la Gestión de Tecnología y con ellas diferentes herramientas y técnicas requeridas como lo es el monitoreo, análisis comparativos, prospectivas, benchmarking para el caso de la VIGILANCIA, alineados a objetivos estratégicos considerados en una PLANEACIÓN enfocada a la mercadotecnia, ventas y tecnología, dado que Pronósticos decide no invertir en activos tecnológicos y prefiere enfocarse al desarrollo de operación de sistemas así es como lleva a cabo la HABILITACIÓN, adquiere licenciamiento de lotería en línea. La PROTECCIÓN del capital humano se regula bajo dos figuras de protección jurídica y física y la última función IMPLANTACIÓN está alineado aun modelo de administración de proyectos.

Identificación del Paquete Tecnológico.

Dentro de lo que constituye al Paquete tecnológico se pueden identificar la tecnología de producto con el melate- revancha y la tecnología de proceso con sus nuevos canales internet y telefonía celular.

CIDEC (Centro de Investigación y Desarrollo Carso)

El grupo plantea un Plan Tecnológico en el que se íntegra una cartera de proyectos basados en las necesidades del grupo o bien a las estrategias de investigación definidas. El modelo de Gestión de Tecnología es completo en cuanto a las herramientas utilizadas

Identificación del paquete tecnológico.

No es posible identificar un paquete tecnológico puesto que no se mencionan las innovaciones ó mejoras adquiridas a través de la Gestión de Tecnología.

AVANTEL, S. A.

Dentro de los logros de Avantel, S. A. se encuentra la tecnología IP, internet de alta capacidad, redes virtuales privadas. Toma como principal ventaja las capacidades intelectuales y como estrategia a la cultura corporativa enfocada a la calidad del servicio, para lo cual forma un Comité de Satisfacción al Cliente y en alianza con

Hewlett- Packard trabajan en el proyecto Service Quality Management (SQM). Avantel se hace experta en Gestión de Tecnología por lo que implementa su propio modelo de gestión de tecnología en el sector de las Telecomunicaciones “Modelos de GdT innova” dividido por familias de tecnologías, la familia Telecomunicaciones, familia Procesos y familia Lock- in, este nuevo modelo creado está dirigido a desarrollar y administrar productos y servicios, gestionar relaciones con los clientes, planear y administrar la empresa, satisfacer la demanda de productos y servicios además de incluir los procesos del modelo de Gestión de Tecnología conocido.

Análisis del Paquete Tecnológico.

Se puede apreciar la solidez de conocimiento sobre el concepto de Tecnología y además la aplicación del concepto. Se observan perfectamente las Tecnologías de Producto y de Proceso.

Categoría empresarial: Mediana.

CIP (Centro de Investigación en Polímeros)

El modelo de gestión que integra el CIP, contempla un sistema de identificación de las necesidades del cliente hasta su satisfacción con un enfoque de mercado en el *market pull* y el *technology push*. Dentro del modelo de Gestión de Tecnología integra herramientas y procesos necesarios para la gestión, como son la vigilancia tecnológica, la planeación estratégica, el proceso de desarrollo, la evaluación de resultados y la mejora continua.

Análisis del Paquete Tecnológico

Se identifica la Tecnología de Producto y Equipo.

TIM (Tecnologías de Información Móvil)

El modelo de Gestión de Tecnología de TIM esta integrado por un modelo de negocio el cual está dirigido a la satisfacción del cliente, un modelo operativo referido al entorno tecnológico. El proceso de Gestión de Tecnología se realiza a través de la

adopción temprana de tecnologías, creación de soluciones innovadoras e innovación de procesos. Adopta las cinco funciones de la Gestión de la Tecnología y en el proceso de gestión están involucradas todas las áreas de la organización.

Identificación del Paquete Tecnológico.

Se logra identificar la Tecnología de operación así como también la tecnología de producto.

Categoría empresarial: pequeña.

GCP (Global Consulting Professionals, S. A. De C. V.)

GCP además de implementar las cinco funciones de la Gestión de la Tecnología también incluye Recursos organizacionales, Cliente, innovación esta última enfocada a la generación de nuevos productos y servicios bajo un esquema de mejora continua. Dentro de sus desarrollos tecnológicos se encuentra Security Advisor KI es un software de control y administración de riesgos y TRUST es una metodología de seguridad.

Identificación del Paquete Tecnológico.

Se identifica muy bien la tecnología de Producto y desde un marco de innovación: proceso, producto y servicios.

Anthrobacter del Bajío, S. A. de C. V.

El principal motivo que orillo a Anthrobacter al desarrollo de un proyecto tecnológico fue a partir del mal funcionamiento de las plantas residuales ahunado a ello se comenzó a desarrollar una planeación estratégica y tecnológica. Se realiza una inteligencia de mercado para adquirir las tecnologías adecuadas para el tratamiento de aguas residuales. El desarrollo de nuevos productos y procesos se lleva a cabo a través de la detección de necesidades de clientes.

Identificación del Paquete Tecnológico.

Se identifica la Tecnología de Equipo al adquirir tecnologías de punta para el tratamiento de aguas residuales así como también se identifica la Tecnología de Proceso.

Es claro que todas las empresas mencionadas arriba ganadoras del Premio Nacional de Tecnología han logrado planear, implantar y explotar muchas estrategias de alto valor agregado, fortaleciendo el patrimonio tecnológico y ayudando al crecimiento del negocio gracias a los procesos integrados en el sistema de Gestión de Tecnología.

El objetivo de la revisión de las organizaciones ganadoras del Premio Nacional de Tecnología es analizar los modelos de Gestión de Tecnología desarrollados e implementados por estas organizaciones en la que la mayor parte de las organizaciones implementaron el modelo de gestión descrito por la guía del Premio Nacional de tecnología a excepción de Avatel puesto que desarrollo un modelo *ad hoc* al sector de las Telecomunicaciones. Pero en realidad el interés en particular de esta revisión es identificar si existe la conceptualización de un Paquete Tecnológico por estas organizaciones de servicios pero fue difícil hallarlo solo en algunos casos se encontraron implícitos algunos conceptos del Paquete Tecnológico como la Tecnología de Producto, Tecnología de Equipo, Tecnología de Proceso. Se observo que este tipo de empresas conceptualizan la tecnología desde un marco del Paquete Tecnológico conocido y utilizado por las organizaciones de bienes.

1.6. FRANQUICIAS COMO UN SISTEMA EMPRESARIAL

Se introduce el tema de franquicias con la intención de idealizar y formar un sistema de negocios que nos pueda servir como marco de seguimiento.

Las tendencias sobre una sociedad donde las marcas son cada vez más un factor determinante en la toma de decisión de todo consumidor, las franquicias, se han convertido en un excelente sistema de comercialización. Las franquicias permiten al consumidor tener la certeza de lo que están adquiriendo.

Este sistema se utiliza como estrategia de desarrollo empresarial, formando alianzas estratégicas a partir del desarrollo de un sistema estandarizable y explotado con una marca o insignia muy bien posicionada en el mercado. Se utiliza en estrategias de extensión de mercados y, especialmente, para bienes y servicios de consumo masivo.

1.6.1. Concepto de franquicia.

Para la Asociación Internacional de Franquicias no existe una sola definición de franquicia debido a la gran diversidad de giros que adopta este sistema bajo sus propias características, por lo que se pueden distinguir algunas que conservan por lo general todas las franquicias; Franquicia se ha definido como una forma de negocio que consiste esencialmente de una organización (el franquiciatario) que cuenta con el conjunto de un negocio probado en el mercado, centrado en un producto o servicio, quien entra en una relación contractual continua con el franquiciado, usualmente pequeñas empresas autofinanciadas y manejadas de manera independiente, operando bajo el nombre registrado del franquiciatario, para producir y/o vender bienes de mercado y servicios especificados por el franquiciatario:

*“El Sistema de Franquicias es un esquema de expansión, basado en la colaboración contractual entre empresas independientes en virtud de la cual, una de ellas (la **Empresa Franquiciante**), cede a la otra (**Franquiciatario**), el derecho a utilizar una marca y a comercializar de manera uniforme una serie de productos y/o servicios objeto de la actividad de negocio, a cambio de ciertas contraprestaciones.”*

El Artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial nos dice que “existirá franquicia cuando, con la licencia de una marca, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede, pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca,

tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.”⁴

1.6.2. Participantes de las franquicias

Los dos jugadores principales en este modelo de negocio, son:

- **Franquiciante:** es la persona física o moral titular de los derechos de propiedad industrial (marca, secretos industriales, entre otros), poseedora de los conocimientos técnicos, quien brinda la asistencia técnica, y que desea producir y/o distribuir sus productos o servicios a través de un tercero, recibiendo por ello una regalía.

- **Franquiciatario:** es la persona física o moral que desea adquirir, mediante un contrato, el derecho de distribuir y/o producir los productos o servicios del franquiciante, recibiendo de éste el permiso para usar sus derechos de propiedad industrial, los conocimientos técnicos know how y asistencia técnica, a cambio del pago de regalías correspondientes.

La LPI se refiere al franquiciante como una “empresa”, sin embargo, ésta puede ser una:

- Persona física con actividad empresarial, en cuyo caso responde frente a terceros con todos sus bienes, es decir, tiene una responsabilidad ilimitada

- Persona moral, dentro de las que destacan la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada.

1.6.3. Elementos necesarios de una franquicia

Son tres elementos a considerar:

⁴ Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, art. 42

1. Existencia de una marca
2. La existencia del know-how.
3. Proporcionar existencia técnica.

La existencia de una marca.

Una marca es un signo distintivo que permite diferenciar un producto o servicio de otro de su misma clase.

La marca, permite crear en el consumidor final una garantía de imagen, de calidad, de servicio sea positivo o negativo. En la figura de franquicia, se paga por el uso de una marca que ya se posicionó en un mercado determinado, obteniendo el reconocimiento y prestigio.

La Existencia de know how

El know-how es el saber práctico que manifiesta un interés económico y organizacional conteniendo conocimientos técnicos, industriales, operativos, comerciales y administrativos, y en general cualquier conocimiento referente al funcionamiento, manejo y desarrollo de un negocio, empresa o industria, los cuales llegan a incluir patentes y conocimientos patentables o no patentables, que pueden o no ser secretos industriales. El know-how es susceptible de ser transmitido total o parcialmente, de manera temporal o definitiva, a través de la prestación de servicios.

El convenio de transferencia del know-how o conocimientos técnicos se encuentra dentro del propio contrato de franquicia y materialmente consta en los manuales de la franquicia. Cuando los manuales contienen secretos industriales no deben registrarse como obras literarias en Derechos de Autor, porque no se puede controlar el uso indebido, y perdería su carácter de confidencial.

¿Cómo proteger el know how?

- No todo el know-how de una franquicia es susceptible de protección, lo es aquella información que se protege a través de patente de invención y aquella referida a aspectos comerciales, industriales o de negocios que sin resultar evidente y por no ser conocida por la generalidad (carácter confidencial), representa una ventaja competitiva para la franquicia, lo cual se protege bajo el esquema de Secreto Industrial.
- Respecto de las patentes de invención, éstas al ser otorgadas brindan el derecho de explotación exclusiva al titular de la misma respecto de inventos nuevos susceptibles de aplicación industrial y resultado de una actividad inventiva.
- Resulta más complejo el mantenimiento a la protección de secretos industriales, toda vez que la empresa franquiciante requiere identificar sus secretos industriales susceptibles de protección así como su información confidencial y prioritaria sobre bases reales y actuales.

Proporcionar Asistencia Técnica

No basta con que a través de su experiencia como propietario de un negocio se hayan desarrollado conocimientos o secretos industriales sino que la clave en la franquicia es que éstos sean transmitidos al franquiciatario para que él pueda conducir y manejar el negocio de forma estandarizada.

Por tanto el franquiciante deberá:

- Contar con un plan de capacitación inicial para el franquiciatario y el personal de éste.
- Informar al franquiciatario si la capacitación tiene o no un costo adicional a la franquicia.
- Informar al franquiciatario respecto de planes de capacitación adicionales

durante la vigencia de la franquicia; y

- Obligarse a transmitir al franquiciatario, mejoras, innovaciones y actualizaciones de los conocimientos.

Si bien los últimos tres puntos se relacionan con el concepto legal de la franquicia, sólo el segundo se materializa a la firma del contrato. Estos elementos esenciales en su conjunto dan origen al contrato de franquicia.

1.6.4. Tipología de franquicias

En la bibliografía sobre esta materia abundan distintas clasificaciones de franquicias establecidas atendiendo a multitud de factores. Este documento pretende más que ser un recopilatorio de todas ellas, incidir en las más relevantes o en las sugeridas por el autor. Serán tres los criterios sobre los que se caracterizarán las franquicias: actividad desarrollada, génesis de la red y país de creación de la cadena.

1.6.4.1. Tipos de franquicias en función de la actividad desarrollada

Permite distinguir cuatro tipos de franquicias: de producto, de distribución, de servicios e industrial. Realmente esta última es la menos común y la más alejada del concepto habitual de franquicias que, al menos, maneja el gran público, hasta el punto que el propio Reglamento Comunitario simplemente cita este tipo de franquicias sin entrar en mayores matizaciones.

Franquicia de producto, es aquella en la que el franquiciador fabrica la mayor parte de los artículos objeto del contrato de franquicia, que luego son vendidos en los establecimientos franquiciados. Estarían dentro de este género muchas de las franquicias que operan en el sector de la moda, en el que han proliferado mucho el sistema.

Franquicia de distribución, en la cual el franquiciador juega el papel de central de compras poniendo a disposición del franquiciado una amplia gama de productos en

condiciones ventajosas. Dentro de este tipo se situarían muchas franquicias dedicadas a la venta de productos de alimentación como serían los clásicos supermercados o tiendas de descuento.

Franquicia de servicios, consistente en la explotación de determinado servicio ideado y desarrollado originariamente por el franquiciador, quien luego lo transmite a sus franquiciados. Este es el tipo de franquicias que más está proliferando y que cuenta con mayores perspectivas de crecimiento. A esta clasificación pertenecen conceptos muy variados que van desde hoteles hasta agencias inmobiliarias.

Franquicia industrial, aquella en la que el franquiciador cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para que fabriquen determinado producto, cuya propiedad industrial pertenece al franquiciador. Como ejemplo se podría señalar lo realizado por alguna conocidísima firma de bebidas refrescantes para la producción y distribución de sus marcas.

A continuación, se exponen las principales ventajas y desventajas otorgadas por las franquicias:

VENTAJAS

1. Aumento de la red de distribución sin necesidad de realizar grandes inversiones financieras y de personal.
2. Crecimiento del negocio de manera mas rápida que con otras alternativas comerciales.
3. Expansión del negocio en segmentos en los que no ha penetrado.
4. Expansión del negocio en mercados remotos, incluso a nivel internacional.
5. Ingresos constantes mediante el pago de regalías.
6. Rentabilidad de los esfuerzos de marketing y comunicación.
7. Innovación de la metodología y tecnología conforme sea necesario; esto asegura actualización y asistencia permanente.
8. Contar con capacitación, analizada e impresa a través de manuales de

operación.

9. Mayor cobertura de mercado.
10. Contar con publicidad y promociones establecidas desde el principio para impulsar las ventas y, por tanto, la permanencia de la marca.
11. Permanencia y fortalecimiento de la marca.
12. Como franquiciante, su inversión para el crecimiento del negocio es menor, entre otras.

DESVENTAJAS

1. Invertir fuertes cantidades de dinero en la capacidad y supervisión de los franquiciatarios para que no se pierda el control en la uniformidad del sistema, calidad y servicio que brinda al consumidor.
2. Mal uso de la marca por parte de franquiciatarios no éticos, al no consultar al dueño o un asesor especializado.
3. Omisión fraudulenta del franquiciatario en sus ingresos, para reducir el pago de regalías.
4. Los franquiciantes se pueden ver presionados al no obtener el pago de las regalías de los franquiciatarios.
5. Pueden modificarse los métodos de operación por la unión de los franquiciatarios y la conveniencia de sus intereses en contra del franquiciante.
6. Hay una limitación por parte del franquiciante en cuanto a innovación. El franquiciatario no siempre será apoyado con las ideas aportadas.
7. Incomodidad al estar regido por manuales diseñados por el franquiciatario.
8. Los franquiciatarios pueden crear barreras de rechazo ante los franquiciantes en relación con el control y supervisión.

CAPÍTULO V

PAQUETE TECNOLÓGICO DE SERVICIOS.

El producto se usa y se consume, mientras el servicio se recuerda y se recomienda

5.1. DEFINICIÓN Y USO DEL PAQUETE TECNOLÓGICO DE SERVICIOS.

Es un conjunto integrado de elementos para producir un servicio, a partir de la desintegración y análisis de las partes involucradas en el proceso de producción de éste. Permite tener un conocimiento de los servicios en el que se está ó se quiere penetrar así como también permite identificar sus respectivos componentes. Se recomienda utilizar principalmente en la mejora de los servicios, ya que permite analizar como los cambios en los recursos afectan el proceso del servicio y su resultado. Debe revelar puntos de falla donde pueden ocurrir y dañar la imagen.

De igual manera, es muy útil para la toma de decisiones en áreas como recursos humanos, marketing, recursos tecnológicos, recursos físicos, entre otras. Así como también para dirigir las inversiones, modificar actividades y evaluar desempeños.

Lynn Shostack, quien fue una de las pioneras en desarrollar los conceptos para el diseño de los servicios, estableció que si se quiere describir un servicio únicamente con palabras se puede caer en los siguientes errores:

1. Sobresimplificarlo, pues las palabras son inadecuadas para describir todo un sistema complejo del servicio.
2. Insuficiencia, es la tendencia a omitir elementos o detalles del servicio, sobre todo cuando se trata de procesos no familiares.
3. Subjetividad, la descripción de un servicio por parte de cualquier persona se ve influenciada por su experiencias y grado de exposición al servicio.
4. Sesgo interpretacional, cada persona define e interpreta en forma diferente la responsabilidad, rápido, flexible, etc.

En cambio, si se tienen un marco de referencia el análisis es mas objetivo, la descripción del servicio es mucho más completa y acertada ya que "Tiene sus orígenes en una variedad de campos y técnicas.

Las ventajas de la realización del Paquete Tecnológico de Servicios es que se puede observar la integración de varios elementos del proceso del servicio o bien analizarlo para realizar mejoras. Así se enlistan los beneficios que se adquieren al utilizar el Paquete Tecnológico de Servicios:

1. Provee los elementos necesarios para realizar un servicio completo y de valor.
2. Permite marcarse un rumbo estratégico.
3. Dentro de la gran complejidad de los servicios identificar un servicio puro, un servicio - producto y un consumidor.
4. Nos ayuda a identificar el servicio que se esta llevando a cabo en la organización.
5. Ayuda al diseño del servicio de la interacción entre el cliente y el empleado del servicio.
6. Ayuda a decidir en que servicio los empleados tendrán mayor contacto con los clientes.
7. Ayuda a determinar los elementos y conexiones que constituyen el servicio.

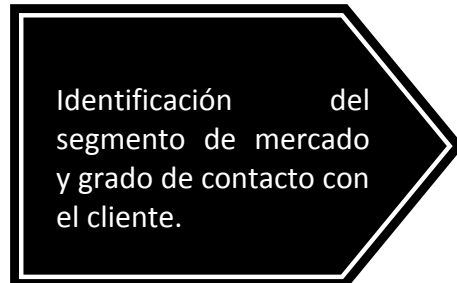
5.2. CONSTRUCCIÓN DEL PAQUETE TECNOLÓGICO DE SERVICIOS

Los criterios que inicialmente se toman en cuenta para recabar los componentes y diseñar el Paquete Tecnológico de Servicios son:

- a. Análisis del complejo concepto de servicio y sus alcances desde un servicio puro hasta aquel servicio que se relaciona más o que forma parte del producto.
- b. Las acciones de los clientes, que en este caso son todos los pasos, alternativas, actividades e interacciones que el cliente desempeña en el proceso de compra, consumo y evaluación del servicio.
- c. Se reconoce la importancia de las variables estratégicas para la gestión integral de la organización de servicio.
- d. Grado de interacción, representa las interacciones directas entre el cliente y la organización.

La construcción del Paquete Tecnológico de Servicios consta de cuatro etapas estratégicas:

BLOQUE 1.



OBJETIVOS:

- ✓ Determinar el tipo de servicio que se esta produciendo.
- ✓ Caracterizar e identificar el segmento de mercado.
- ✓ Medir el grado de contacto con el cliente.

Este primer bloque se concentra en determinar la identidad de la organización a través de los diferentes servicios requeridos para cada segmento de mercado.

Por lo tanto, es necesario identificar lo que es un cliente y un consumidor. Para el caso de esta investigación el **cliente** se define como el usuario de un servicio con requerimientos complejos es decir demanda una solución única con conocimientos especiales, a este proceso le llamaremos un **servicio puro**. En cambio un **consumidor** es aquel que busca una solución genérica para satisfacer sus necesidades y no requiere de gran complejidad puesto que se trata de un servicio estandarizado a punto de convertirse en un producto, aunque el servicio nunca será "**producto**" puro. Hasta este momento hemos analizado y diferenciado los extremos pero nos faltan las medias tintas entre un cliente y un consumidor a lo que llamaríamos un cliente/consumidor donde el proceso del servicio es un **servicio/producto**, el tipo de usuario de este servicio se encuentra entre un **cliente/consumidor** y tiene requerimientos técnicos menos complejos que los del un cliente en un servicio puro. ¹

¹ Joh C. Shaw. Gestión de servicios. 1991.

Para hacer más explícitos estos conceptos en la tabla 6 se muestran algunos ejemplos de mercados atendidos bajo estas características del servicio.

Tabla 6. Clasificación de las dimensiones de servicios.

Necesidad del cliente	Necesidad del cliente/consumidor	Exigencias del cliente
Servicio puro	Servicio/producto	Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Abogados de empresas de ámbito internacional. • Instalaciones de tratamiento médico especializado. • Consulting internacional de dirección. • Asesoría financiera a ejecutivos. • Lugares de recreo y balnearios de lujo. • Empresas cazatalentos • Boutiques • Restaurantes para gastrónomos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bufetes locales. • Hospitales, clínicas, instalaciones colectivas, médicos. • Consultores que intervienen en equipos de clientes para determinar proyectos. • Servicios de asesoría financiera personal realizados por intermediarios financieros. • Hostales y alojamiento de nivel medio. • Grandes almacenes • Restaurantes de lujo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de servicios legales. • Instalaciones para urgencias médicas y tratamientos ambulatorios. • Solicitud de propuestas para problemas determinados. • Corretaje con descuento y bancos minoristas. • Moteles de bajo precio. • Agencia de empleos • Tiendas de descuento • Compra electrónica • Cadenas de comida rápida.

Fuente: John C. Shaw. Gestión de servicios

En la siguiente Tabla 7 se caracterizan los diferentes mercados atendidos bajo la categoría descrita; en la cual se denotan las principales características que definen a cada tipo de servicio y/o usuario.

Tabla 7. Caracterización de los mercados.

necesidades del cliente	Necesidades del cliente/consumidor	Necesidades del consumidor
Servicios puro	Servicio/producto	Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos clientes • Mercado fragmentado. • El tamaño absoluto y la cuota de mercado no tiene importancia. • El tamaño relativo puede ser importante. • Grandes cantidades de dinero para gastar en el servicio. • Clientes refinados. • Alto nivel de confianza dentro de la relación profesional. • Gran demanda de un servicio de primera calidad, con independencia de cual sea su precio. <ul style="list-style-type: none"> • Puede tener importancia contar con una red internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado relativamente grande. • Cierta concentración. • El tamaño absoluto y la cuota de mercado tienen cierta importancia. • El tamaño relativo tiene cierta importancia. • Presupuesto de gastos sometidos a estrictos controles. • Clientes capaces. • Nivel moderado de confianza por parte de cliente de la relación profesional. • La calidad guarda relación con el grado de competencia. • No suele haber problemas de capacidad internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran mercado del tipo consumidor. • Considerable concentración del mercado. • El tamaño absoluto y la cuota de mercado son vitales. • El tamaño relativo es fundamental. • Muy consciente del coste. • La capacidad del consumidor no supone un problema. • La integridad del vendedor siempre es importante. • Importancia del valor. • Nunca hay problemas de capacidad internacional.

Fuente: John C. Shaw. Gestión de servicios

Servicio puro.

Tipo de usuario: cliente.

Ventaja competitiva ad hoc: Por diferenciación

Las empresas que ofrecen un servicio puro como lo muestra la primera columna de la figura 7 se caracteriza como un mercado con pocos clientes que demandan un servicio especializado. El cliente percibe el valor del servicio y lo reconoce como único y está dispuesto a pagar el mayor precio.

Generalmente los productores de un servicio puro logran altos niveles de lealtad y reconocimiento lo cual crea una fidelidad bastante duradera, pero así también las organizaciones que ofrecen este servicio requieren de niveles de inversiones, innovación, mano de obra calificada etc., es importante tener en cuenta que este tipo de servicio no significa ignorar los costos, simplemente estos no son el objetivo estratégico.

Producto

Tipo de usuario: consumidor.

Ventaja competitiva ad- hoc: Por costo.

Generalmente las empresas ubicadas en este rubro son de volumen y no pretenden lograr un servicio diferenciado. La rentabilidad está estrechamente unida a la participación del mercado y están en constante búsqueda de una ventaja competitiva por precio, la ventaja consiste en lograr un servicio con un bajo costo de producción en comparación con los competidores ya que el precio es un factor competitivo muy importante.

Servicio/ producto

Tipo de usuario: cliente/ consumidor.

Este segmento de mercado es el intermedio de un servicio puro y un servicio con tendencias en importancia sobre el producto. En este segmento de mercado el cliente

buscara un buen servicio pero también tomara muy en cuenta las condiciones y ofertas del producto.

La intensión de este primer bloque consiste en poder tomar una decisión estratégica sobre los mercados en los que hay que estar presente ó al que se deba abandonar, es necesario entender los atributos de los diferentes mercados que existen. Y, una vez identificado el segmento del mercado se podrá comenzar a visualizar el grado de contacto que se tiene con el cliente a través de la figura 4.

BLOQUE 2.

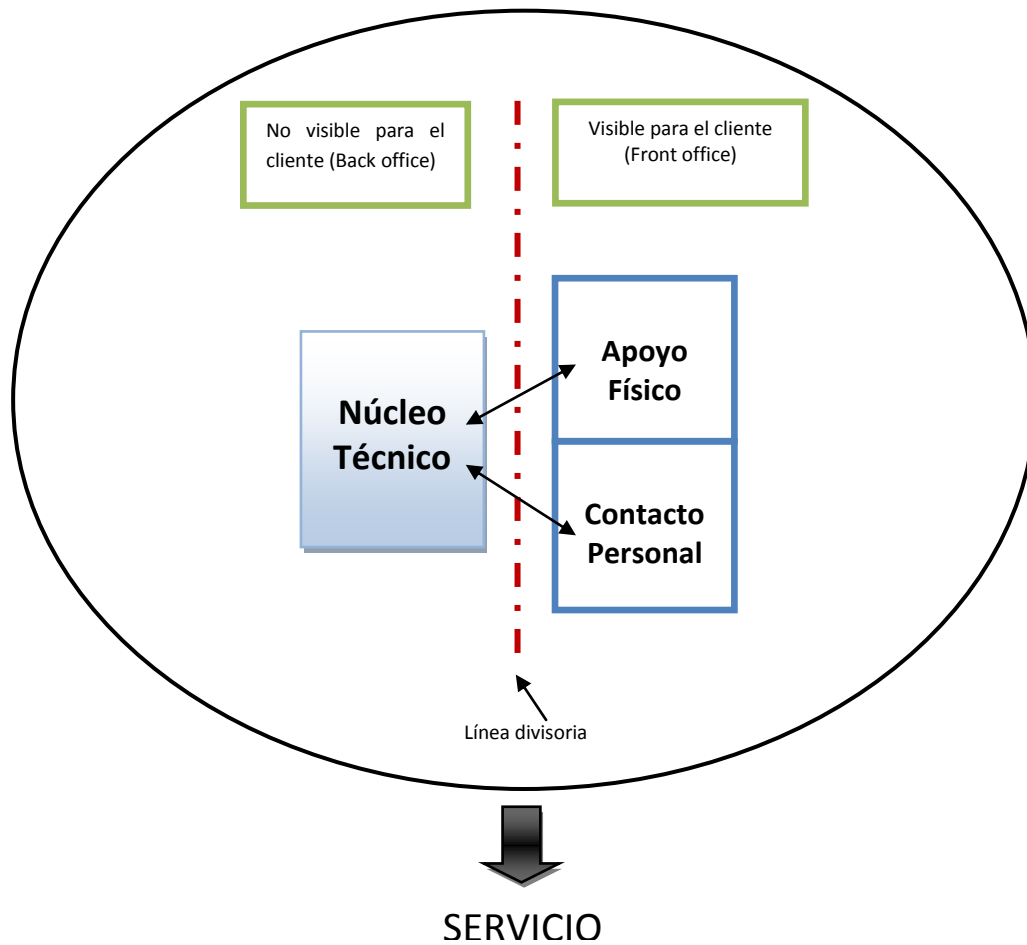


Objetivos:

- ✓ Analizar al servicio producido como un sistema que involucra la parte visible e invisible para el cliente.
- ✓ Identificar los principales componentes del servicio.
- ✓ Comenzar con el pre- diseño de un servicio nuevo y que aporte valor al cliete.

Este bloque corresponde a la identificación de actividades Back Office y Front Office para un servicio de valor, y para ello se trazara una línea que dividirá en el proceso visible para el cliente y la parte invisible como lo muestra la siguiente figura 8.

Figura 8. El servicio como un sistema.



Fuente: adaptado por el autor.

➤ El Back Office

Es la parte de la empresa que no es visible para el cliente y donde se tiene lugar las tareas destinadas a gestionar la propia empresa se refiere al núcleo técnico y en las cuales el cliente no necesita contacto directo. Es decir, “es todo lo que no esta frente al cliente” pero repercute en su percepción.

En la siguiente Tabla 8, se enlistan los principales elementos que forma al Back-Office.

Tabla 8. Elementos del Back- Office.

Parte de soporte	
Visión corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacia donde vamos? <ul style="list-style-type: none"> ○ Misión ○ Visión • ¿Qué nuevas necesidades del cliente debemos satisfacer? • ¿Qué posición tendrá la empresa respecto al sector? • ¿Cuál es la percepción que tiene el cliente a cerca del negocio?
Valores organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalidad • Honestidad • Lealtad • Colaboración • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Integridad • Ética
Sistema operativo de soporte	<ul style="list-style-type: none"> • Producción del servicio <ul style="list-style-type: none"> ○ Menores costos de producción del servicio ○ Integración de tecnología ○ Integración de sistemas de información • Marketing <ul style="list-style-type: none"> ○ Posicionamiento del negocio en el sector ○ Promoción de marcas ofertadas • Administración <ul style="list-style-type: none"> ○ Fomentar eficiencia y flujo de información ○ Capacitación de empleados ○ Reclutar fuentes de trabajo altamente competitivos
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de inversión • Liquidez

Fuente: Adaptado por el autor

➤ Front Office

Es todo lo visible para el cliente y que va a interactuar en todo momento con el cliente. En la siguiente figura se muestran los principales componentes del Front- Office.

Tabla 9. Elementos del Front- Office.

Parte interactiva	
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Localización cerca del cliente • Diseño de acuerdo a las necesidades físicas y psicológicas del cliente. • De aspecto agradable para el cliente.
Personas de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud del personal • Comunicación correcta. • Proporcionar información útil.
Recursos físicos y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías de información • Tecnologías de comunicación
Dimensiones competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de servicio • Precio • Calidad • Tiempo de respuesta • Confiabilidad de entrega • Diferenciación

Fuente: Adaptado por el autor.

Diagramar las actividades de los empleados de contacto “back office” y “front office” como lo muestran los cuadros 8 y 9 siguiendo las siguientes indicaciones:

- Identificar las actividades tanto “en el escenario” como “detrás del escenario”, esta actividad nos aportara información útil para conocer mejor el servicios que tenemos y acercarnos hacia una prospectiva del servicio que queremos obtener.
- Establecer las líneas de interacción y de visibilidad, así como las actividades que realizan los empleados considerando las que son visibles y no visibles al cliente.
- Diagramar actividades internas de la parte de soporte perfectamente descritas.
- Ilustrar lo que el cliente ve y recibe como evidencia tangible del servicio en cada

paso que realiza.

La intención de esta etapa es desgranar el proceso del servicio para entender, comprender y conocer mucho mejor el servicio que estamos ofreciendo al cliente.

BLOQUE 3.



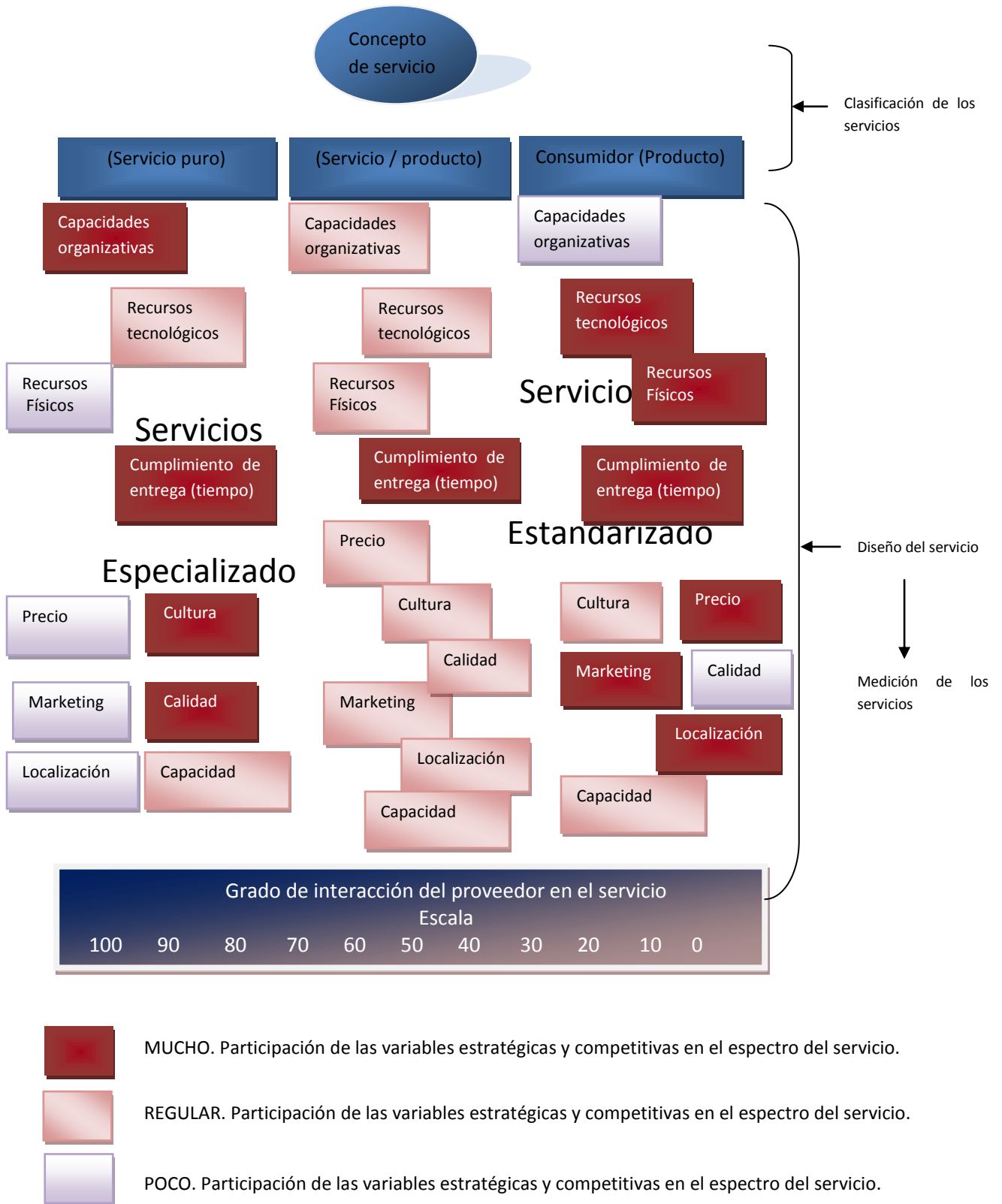
Objetivos

- ✓ Evaluar las variables estratégicas que logren atribuir valor al servicio.
- ✓ Identificar la importancia de las diferentes variables estratégicas en el segmento del mercado.
- ✓ Diagramar las variables estratégicas para cada segmento de mercado donde se produce un servicios puro, un servicio/ producto y un producto.

En la figura 9 se define la participación de cada variable estratégica para cada enfoque del servicio, en proporción con la interacción con el proveedor del servicio. La intención de este diagrama radica en identificar para cada rango de servicio los conceptos que contribuyen a un servicio de valor.

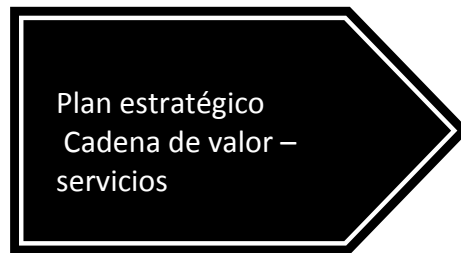
Nos permite identificar las variables que contribuyen y que tienen importancia en el segmento de mercado.

Figura 9. Variables estratégicas.



Fuente: adaptado por el autor.

BLOQUE 4.



Objetivos:

- ✓ Formalizar un servicio de valor.
- ✓ Especificar con detalles las actividades que aportaran valor a los servicios.
- ✓ Representar en conjunto las tareas, funciones que se llevaran a cabo.

La cadena de valor es de gran utilidad para diseñar y ejecutar las estrategias del sector servicios. En la cadena de valor de los servicios se especifican en todo detalle las actividades que realizan las empresas de servicios para crear valor para sus diferentes usuarios.

Figura 10. Paquete Tecnológico de Servicios.

PAQUETE TECNOLÓGICO DE SERVICIOS



Fuente: Adaptado por el autor.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO DE CASO

Entre dos vendedores con el mismo producto y el mismo precio, la diferencia está en el servicio

**5. INTEGRACIÓN DEL CONCEPTO DE PAQUETE TECNOLÓGICO DE SERVICIOS EN
NEGOCIOS DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN.**

5.1. ORIGEN Y/O JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En muchos casos uno realiza tesis de grado en algo que siempre se ha tenido en la mente y que en muchos casos ha sido motivo de interés de plasmarlo a través de una tesis de grado. Sin embargo, este no ha sido mi caso, cuando empecé a dar mis primeros pasos en la vida académica no tenía un tema sobre el que investigar que me quitara el sueño o fuera inamovible, sino que he ido cubriendo etapas a través de las cuales se han ido añadiendo bloques de los que hoy este trabajo de investigación. Así, el primer bloque sería el interés por las actividades de servicios por lo que este trabajo me ha llevado a sentir una proximidad especial con este conjunto de actividades a la vez atractivas y heterogéneas dado que siempre he tenido una proximidad hacia este sector puesto que he nacido dentro de una familia de oficio en el sector servicios que diariamente tiene cercanía con el cliente y ofrece un servicio. Me refiero al negocio familiar de materiales para construcción, que si bien es cierto son negocios que no implican mayor complejidad en su dirección y quizás porque la actividad principal de estos negocios formen parte del sector servicios no se les ha prestado la atención necesaria que contribuya a su competitividad o aportar alguna ventaja competitiva, por lo tanto a falta de un estudio específico para estos negocios se llevara a cabo la parte práctica del paquete tecnológico de servicios.

5.2. GENERALIDADES

Las tendencias al incremento del comercio de la actual economía han tenido repercusión en el sector de los de materiales para la construcción con lo que ha llevado a incrementar el número de negocios dedicados a esta actividad comercial formando un mercado altamente competido y como consecuencia generador de poca utilidad y baja rentabilidad.

La respuesta ante las marcas de los productos ofertados es muy notable en este tipo de comercio principalmente con los tipos de cementos y en el acero donde el consumidor tiene ya un producto de su preferencia para llevar a cabo su obra de construcción, es por ello que la marca para este tipo de comercio es considerada como una ventaja competitiva puesto que el consumidor percibe la calidad de producto a través del respaldo de una marca. No obstante, en estos tiempos difíciles comienza a insertarse un factor importante para completar la preferencia del consumidor hacia un producto como lo es el “precio” motivo principal de fractura del mercado a falta de reglas que estandaricen la utilidad y por ende el precio de los productos ofertados por los negocios de materiales para la construcción.

En general, este tipo de negocios son de tipo familiar, es decir los dueños y quienes lo administran generalmente son las mismas personas pertenecientes a un núcleo familiar. Con respecto a la infraestructura requerida para llevar a cabo las actividades rutinarias del negocio se cuenta con bodegas de almacén, oficinas de administración y de recepción de clientes, equipo de transporte pesado y ligero, maquinaria de carga y descarga (montacargas), etc. En cuanto al personal requerido para llevar acabo las actividades necesarias del negocio se cuenta con administradores, contadores, agentes de ventas, arquitectos, vendedores de mostrador, personal de inventario en bodega, personal operativo de carga y reparto de material, etc.

La cadena de distribución de productos de construcción consiste e inicia con un proveedor de los materiales utilizados para construcción, como lo es la industria productora de cementos, la industria acerera por citar los más importantes, quienes a



través del distribuidor autorizado buscan hacer llegar sus productos de construcción al cliente final este es el objetivo principal de los negocios ó comercializadoras de materiales para la construcción y se presentan dos alternativas operativas, una es la forma directa al cliente, es decir el distribuidor autorizado es quien acerca directamente el producto al cliente final y la segunda consiste en llegar al cliente final a través de un revendedor minorista.

Cabe destacar que el producto principal que puede ofertar un negocio del giro de los materiales para la construcción es el cemento gris es quizás el producto diferenciador dependiendo de su marca entre un negocio, pertenece a la familia de los cementantes, esta familia se clasifica en cemento gris, portland en sus diferentes resistencias, en cemento blanco y en mortero. Cuando se adquiere la concesión de alguna marca de cemento en está también van implícitos los elementos de marketing, por citar algunos elementos nos referimos a la publicidad, pintura en fachada, diferentes modalidades que otorga la marca en créditos para el cliente final y otros beneficios, es por eso que se menciona que en un negocio de materiales para la construcción el producto mas diferenciador y notorio de entre todos los productos requeridos para la construcción es el cemento debido a todos sus beneficios.

Aparte del cemento gris otro producto principal para el giro de la construcción es la varilla para este caso son pocas las marcas acereras posicionadas en el mercado de la construcción.

5.3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.

Las principales características que acogen a los negocios de materiales para la construcción son las siguientes:

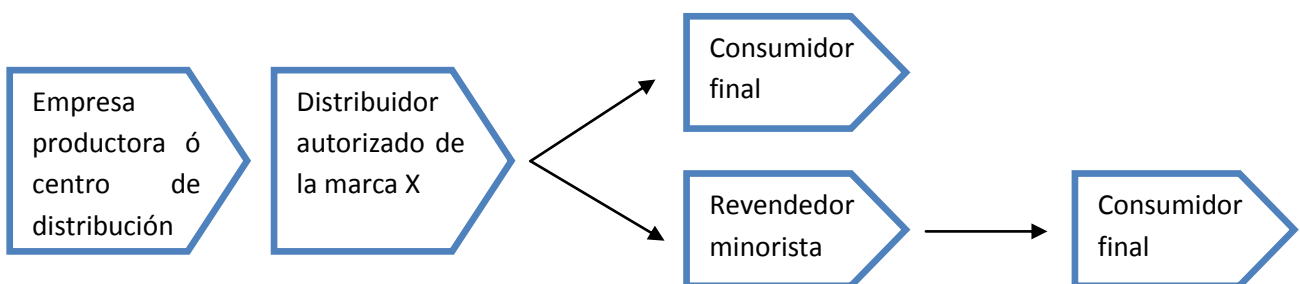
-  Generalmente son negocios familiares.
-  La preferencia de los clientes esta basada en el conocimiento de los productos más que en el servicio.

- La marca de los productos ofertados por estos negocios es de mucha importancia para el cliente.
- Es un mercado con escasas barreras de entradas
- No requiere de grandes conocimientos especialmente del mercado.
- No se tienen un concepto estudiado a cerca de la importancia del servicio prestado al cliente.
- El servicio que se presta es rutinario.
- Generalmente el precio de los productos marcan la competitividad del negocio.
- La organización es poco flexible.
- Innovación escasa.

5.3.1. Características de la red comercial.

La red de distribución del sector de los materiales de construcción como se observa en la figura 11, se identifica primero por la empresa productora de los materiales para construcción luego del distribuidor autorizado seguido de dos vertientes en la que puede ser directa para el consumidor final o a través de un revendedores minorista.

Figura 11. Red de distribución de materiales para la construcción.



Fuente: adaptado por el autor.

5.3.2. Características del mercado

Pensar en un patrimonio es quizás la principal intención de todo individuo a cierta edad y cuando hablamos de patrimonio nos referimos a una “casa” donde vivir y pasar

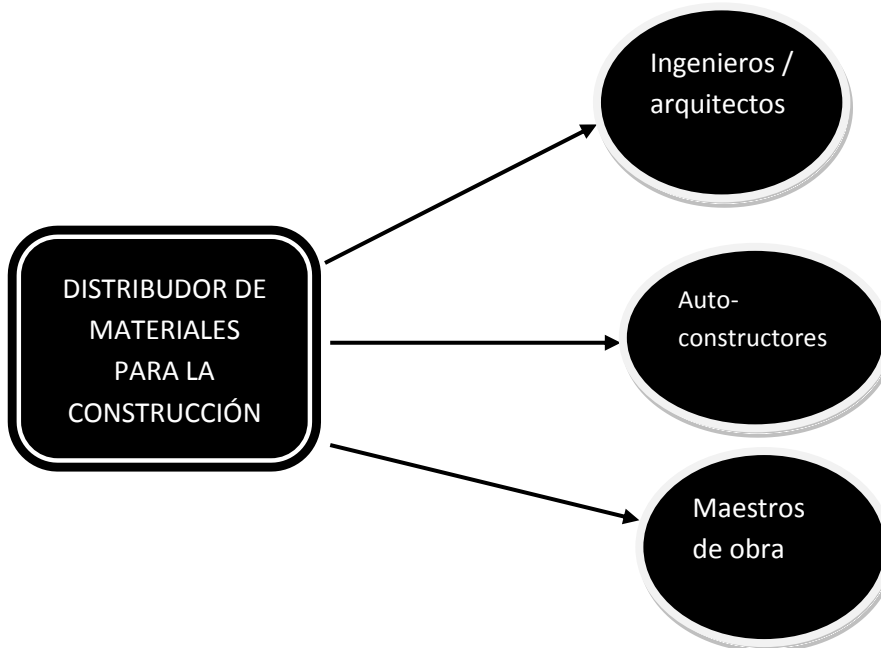
la mayor parte de nuestras vidas. Al inicio de la intención se comienza por idealizar lo que será nuestra casa como mejor nos guste y luego poner manos a la obra para llevar a cabo nuestros planes y así poder formalizar la intención. Y para ellos es necesario primero seleccionar el lugar que mas nos agrada para vivir, luego adquirir o comprar el espacio territorial, trasladar el ideal en planos o diseños con la ayuda de un especialista en la construcción, aunque sin duda alguna los recursos económicos serán quienes limiten o engrandezcan el sueño idealizado de hogar, así bien pensaremos en los requerimientos que se necesitan para iniciar la construcción pensando en mano de obra, suministro de material de construcción, detalles etc.

Entonces comenzaremos por caracterizar el mercado del giro de la construcción.

- El mercado distintivo que atienden los negocios de materiales para la construcción no requiere complejidad de información, esta más bien influenciado por las necesidades de consumo del cliente sobre algún producto requerido para la construcción.
- El mercado esta especialmente dirigido a constructores de obras de gobierno o del sector privado en zonas donde exista territorio en crecimiento y suficiente para ser poblado.
- El ingreso per- cápita de la población deberá ser competente y suficiente para permitir al individuo hacer una construcción.
- Principalmente para zonas en crecimiento e infraestructura fuerte

En la figura 12, se plantea la red de mercado de los negocios de materiales de construcción, se plantean los principales consumidores con quienes se interactúa directamente para llevarse a cabo el proceso del servicio es decir el cara a cara. La categoría de consumidores son los siguientes: ingenieros y/o arquitectos, autoconstructores y maestros de obra.

Figura 12. Red de mercado.



Fuente: Adaptado por el autor.

5.3.3. PRINCIPALES PRODUCTOS OFERTADOS.

Generalmente los productos que son ofertados por estos negocios se clasifican en las siguientes familias de productos: cementantes, aceros, agregados, prefabricados, polvos, herramientas, etc. A continuación se hace una descripción breve de estos productos:

CEMENTANTES

Son aquellos productos que, mezclados con agua y con otros elementos que le dan personalidad al material resultante, experimentan una reacción química que los endurece, y son por tanto el alma de toda obra civil.

Los cementantes se agrupan en tres tipos: los **grises**, también llamados Portland; los **blancos**, más usados en arquitectura y acabados y los **morteros**, cuyo uso más importante es el pegado de blocks y los acabados de obra gris.

 ACEROS.

Los aceros se refieren a una amplia variedad de productos de soporte estructural imprescindibles para una obra, que van desde los clavos hasta la varillas que son, literalmente, el esqueleto metálico de todas las edificaciones

- Varilla
- Alambre
- Castillos
- Clavos
- Alambrón

 AGREGADOS

Los agregados son componentes derivados de la trituración natural o artificial de diversas piedras, y pueden tener tamaños que van desde partículas casi invisibles hasta pedazos de piedra. A los agregados gruesos a veces se les llama gravas; a los finos, arenas. Junto con el agua y el cemento, conforman el trío de ingredientes necesarios para la fabricación de concreto.

 PREFRABRICADOS.

- Block
- Tabicón
- Bovedilla

 POLVOS

- Cal
- Yeso

HERRAMIENTAS

Generalmente se ofrecen herramientas en tres categorías fundamentales: herramientas para mezcla de materiales, usadas para combinar y dosificar los aglomerantes, agregados y demás elementos de la mezcla; herramientas de corte,

útiles para eliminar obstáculos mediante el aserramiento o el impacto, y herramientas de medición, obviamente dedicadas a establecer los límites del trabajo.

5.4. ANÁLISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS DAFO

A continuación haremos un análisis situacional, aplicando la metodología de identificación de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que nos ayudara a identificar la situación actual de los negocios de materiales para la construcción y al mismo tiempo identificar y generar estrategias.

DEBILIDADES

- ▶ Precios poco competitivos para el mercado.
- ▶ Insuficiente infraestructura para llevar a cabo las principales actividades del comercio.
- ▶ Reconocimiento de marcas de los productos de materiales requeridos para la construcción por zonas impidiendo la entrada o aceptación de otra marca.
- ▶ Desconocimiento de las economías de escala
- ▶ Dificultad para cambiar a los proveedores de materiales especialmente del cemento.

AMENAZAS

- ▶ Intensa rivalidad entre competidores
- ▶ Pocas barreras de entrada
- ▶ Elevado pago de impuestos.
- ▶ Elevado número de revendedores minoristas.

FORTALEZA

- ▶ Excelente respaldo por la marca concesionada de cemento.
- ▶ Diferenciación de los productos de materiales para la construcción.
- ▶ Generalmente tienen suficiente solvencia financiera.

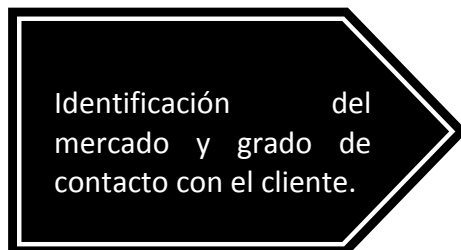
- ▶ El manejo de estos negocios no es complejo.
- ▶ La mano de obra es accesible.
- ▶ Concesión de marcas prestigiadas de productos de materiales para la construcción.
- ▶ No se necesitan de activos especializados.
- ▶ Los productos sustitutos en el ramo de la construcción son escasos.

OPORTUNIDADES

- ▶ Hallar una ventaja competitiva a través el servicio
- ▶ Fortalecer el sistema organizativo
- ▶ Mejorar formas administrativas
- ▶ Contar con adecuados canales de distribución.

5.5. APLICACIÓN DEL PAQUETE TECNOLÓGICO DE SERVICIO A LOS NEGOCIOS DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN.

BLOQUE 1.



Se aplicaran pruebas para identificar el mercado al que están dirigidos los negocios del giro de los materiales para la construcción y para ello se hará un análisis con ponderación a las características del mercado asignando una calificación de 5 cuando es aplicable y 0 cuando no se aplica al segmento de mercado.

➤ SERVICIO PURO

Tabla 10. Características de mercados de un servicio puro.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS ATENDIDOS PARA UN SERVICIO PURO	EVALUACIÓN	
1. Pocos clientes	○ 5	⊗ 0
2. Mercados fragmentados	○ 5	⊗ 0
3. El tamaño relativo del negocio puede ser importante	⊗ 5	○ 0
4. Grandes cantidades de dinero para gastar en el servicio	○ 5	⊗ 0
5. Clientes refinados	○ 5	⊗ 0
6. Alto nivel de confianza dentro de la relación profesional	○ 5	⊗ 0
7. Grandes demandas de un servicios de primera calidad, con independencia de cuál sea su precio	○ 5	⊗ 0
8. Precios poco elásticos	○ 5	⊗ 0
9. La posibilidad de repetir una solución exacta tiene menos importancia que la solución del problema y el proceso de ejecución	○ 5	⊗ 0
10. Elevado nivel de dependencia del cliente respecto al profesional	○ 5	⊗ 0
11. Una misma solución para problemas comunes	○ 5	⊗ 0
TOTAL DE PUNTO	5	

Fuente: Adaptado por el autor.

➤ SERVICIOS / PRODUCTO

Tabla 11. Características de mercados de un servicios/producto.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS ATENDIDOS PARA UN SERVICIO / PRODUCTO	EVALUACIÓN	
1. Mercados relativamente grandes	○ 5	⊗ 0
2. Cierta concentración	○ 5	⊗ 0
3. El tamaño relativo del negocio tiene cierta importancia	⊗ 5	○ 0
4. Presupuestos de gastos sometidos a estrictos controles	○ 5	⊗ 0
5. Clientes capaces	○ 5	⊗ 0
6. Nivel moderado de confianza por parte del cliente de la relación profesional	○ 5	⊗ 0
7. La calidad del servicios guarda relación con el grado de competencia al precio	○ 5	⊗ 0
8. Precio semi- elástico	○ 5	⊗ 0
9. Hallar y ejecutar la solución idónea tiene mayor importancia que el proceso de solución del problema	⊗ 5	○ 0
10. Nivel moderado de dependencia del cliente respecto al profesional	○ 5	⊗ 0
11. Soluciones basadas en la experiencia para problemas de tipo técnicos	○ 5	⊗ 0
TOTAL DE PUNTO	10	

Fuente: Adaptado por el autor.

➤ PRODUCTO

Tabla 12. Características de mercados de un producto.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS ATENDIDOS PARA UN PRODUCTO	EVALUACIÓN	
1. Gran mercado del tipo consumidor	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 0
2. Considerable concentración del mercado	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 0
3. El tamaño relativo del negocio es fundamental	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 0
4. Muy consiente del coste	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 0
5. La capacidad del consumidor no supone un problema	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 0
6. La integridad del vendedor siempre es importante	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 0
7. Importancia del valor	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 0
8. Precio muy elástico	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 0
9. Es fundamental que pueda repetirse la solución	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 0
10. Escasa dependencia por parte del cliente del suministrador/ vendedor	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 0
11. Soluciones genéricas para necesidades rutinarias	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 0
TOTAL DE PUNTO	50	

Fuente: Adaptado por el autor.

De acuerdo a la evaluación de los atributos que caracterizan a los mercados en las diferentes perspectivas del servicio donde podemos encontrar un mercado que demanda un servicios puro ó un mercado con demandas de un servicio del tipo producto o bien con exigencias entre un servicio y un producto.

Con certeza de acuerdo con el análisis del mercado y la ponderación de puntos se observa que la tendencia del mercado demanda un **servicio del tipo producto**.

Generalmente, el mercado de los negocios de materiales para la construcción suele ser grande y muy competido a eso se refiere la característica de concentración del mercado, el tamaño del negocio es indistinto realmente no influye en el servicio, pero para el caso de los costes suelen ser muy cuidadosos entre menos fugas en costos mejor, están directamente centrados al consumidor quien se preocupa por sus costes y como se comentaba al inicio el precio de los productos utilizados para la construcción es una variable importante que determina la preferencia del consumidor y por lo tanto existe una elasticidad del precio ofertado para lo materiales de construcción y por lo tanto no existe una estandarización en los precios . El mercado esta dirigido a consumidores sin mayores exigencias más que la del producto es decir no requiere de mayor información compleja por lo tanto la integridad del vendedor suele ser suficiente e importante.

DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CONTACTO CON EL CLIENTE.


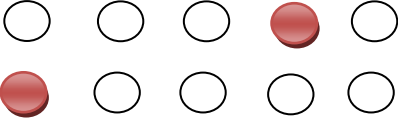
En base a las consideraciones expuestas en el capítulo II se observa que el sistema de organización con el que se identifican los negocios de materiales para la construcción corresponde a un Sistema Flexible. Por la actividad que desarrollan estos negocios se puede deducir lo siguiente:

- ✚ En un sistema flexible de comercio que va de un medio a alto contacto con el cliente es a lo que se llama *Face to Face* ó un Cara a Cara.
- ✚ Atención personalizada.

- ✚ En la mayor parte el cliente visita directamente al proveedor para adquirir los materiales de construcción en este caso a los negocios de materiales para la construcción.
- ✚ En otras ocasiones el cliente compra o hace su pedido de material por vía telefónica.
- ✚ En otros casos se le proporciona información vía internet o correo electrónico.
- ✚ En situaciones de pago ó cobranza el cliente los puede realizar directamente con el proveedor de materiales ó vía bancaria.
- ✚ El cliente intercambia información con el trabajador del servicio.

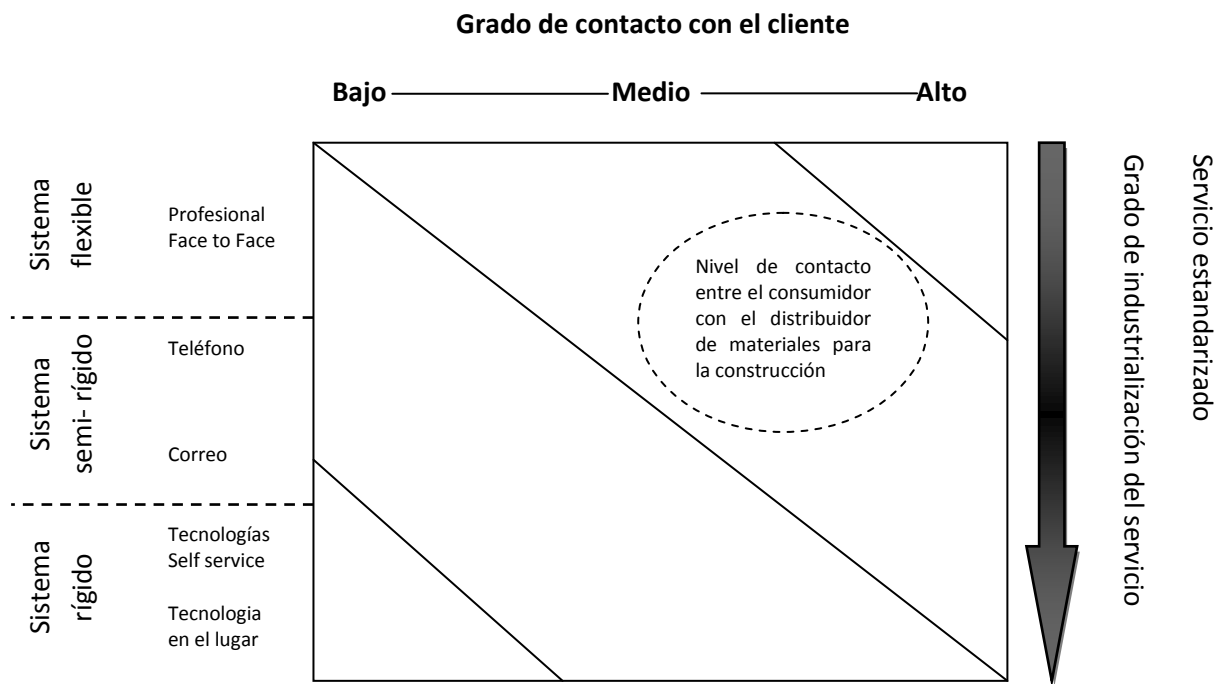
Tabla 13. Atributos para evaluar el grado de contacto con el cliente.

Atributos para evaluar el grado de contacto con el cliente	Mas intenso	Menos intenso
<p>Grado de participación del cliente en la prestación del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Intensidad de la necesidad de la presencia física del cliente en la prestación del servicio. ◆ Grado de la interactividad entre el cliente y el prestador durante la ejecución del servicio. 	<p>○ ○ ● ○ ○</p> <p>● ○ ○ ○ ○</p>	<p>○ ○ ● ○ ○</p> <p>● ○ ○ ○ ○</p>
<p>Utilización de equipamientos o sistemas por el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Intensidad de utilización de equipamiento ◆ Nivel de interdisciplinariedad del equipo ◆ Intensidad de utilización de sistemas 	<p>○ ○ ○ ○ ●</p> <p>○ ○ ○ ● ○</p> <p>○ ○ ○ ● ○</p>	<p>○ ○ ● ○ ○</p> <p>○ ○ ○ ● ○</p> <p>○ ○ ○ ● ○</p>
<p>Características de la mano de obra involucrada en la prestación del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Intensidad de la mano de obra para la prestación del servicio. ◆ Grado de especialización de la mano de obra. ◆ Numero de disciplinas implicadas 	<p>○ ● ○ ○ ○</p> <p>○ ○ ● ○ ○</p> <p>○ ○ ○ ● ○</p>	<p>○ ○ ○ ○ ○</p> <p>○ ○ ○ ○ ○</p> <p>○ ○ ○ ● ○</p>

<p>Características técnicas del servicio.</p> <p>◆ Grado de complejidad técnica del servicio.</p>	
<p>Características de la relación entre las partes</p> <p>◆ Servicio para particulares o para empresas</p> <p>◆ Servicio público o privado</p>	

Fuente: adaptado por el autor.

Figura 13. Grado de contacto con el cliente- sistema industrializado



Fuente: Adaptado por el autor.

De la figura 13, se puede deducir que el sistema característico de los negocios es más bien mixto, es decir manejan un servicio mixto con un contacto medio

Los instrumentos estratégicos para el caso de los negocios de materiales de construcción se ubican en la esquina derecha con desplazamiento al centro de la

matriz y determinando que el mercado demanda más bien un servicio del tipo “producto” y como el consumidor no exige soluciones complejas, se puede estandarizar ó normalizar el servicio ofertado por los negocios de materiales para la construcción a través de Tecnologías de la información y de Comunicación.

BLOQUE 2.



En lo que corresponde a la aplicación del segundo bloque del Paquete Tecnológico de Servicios, es precisamente la proyección e identificación de las actividades del *back* y *front office*, se plantearan las actividades idóneas con el objetivo de fortalecer el sistema de servicios; el núcleo técnico, el apoyo físico y el contacto personal. Al final estaremos identificando las principales actividades para formar un servicio nuevo.

➤ Back Office

Iniciaremos atendiendo las actividades del back office como la parte No visible para el cliente es decir el Núcleo Técnico de la organización y con ello tratar de insertar a los negocios del giro de la construcción en temas de planeación estratégica, a continuación se plantearan las dimensiones filosóficas básicas de proyección en el giro de los negocios.

Tabla 14. Dimensiones filosófica para un negocio de materiales para la construcción.

DIMENSIÓN FILOSÓFICA DEL NEGOCIO	
Misión	Proporcionar un servicio integral a nuestros clientes a través de la comercialización y distribución de productos requeridos en la construcción.
Visión	Buscar siempre la excelencia en un entorno de cordialidad, profesionalismo y respeto para nuestros clientes y empleados.

Fuente: Adaptado por el autor.

En la tabla 15, se muestran los principales valores organizacionales para los negocios de materiales para la construcción.

Tabla 15. Analisis de valores organizacionales

Valores de la organización	Debilidad o amenaza	Fortaleza
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización del tiempo • Falta de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligación y compromiso por el cumplimiento • Autodisciplina • Cumplimiento del reglamento interno
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada creatividad • Falta de habilidad de comunicación • Conflictos internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de cooperación • Participación • Empowerment
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estimulación interna y colectiva • Deficiencia en capacidades • Limitar responsabilidades • Falta de atención a propuestas dadas por los 	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta voluntaria ante las tareas que plantea la organización • Solución colectiva a los problemas a partir del trabajo en equipo • Satisfacción laboral

	trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Esquemas que permitan aportar ideas a los empleados
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza • Mala elección en el reclutamiento del personal • Mala comunicación entre el personal y el nivel jerárquico 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimulación a acciones positivas • Comunicación efectiva entre los miembros de la organización

Fuente: Adaptado por el autor.

FRONT OFFICE

Parte interactiva – visible para el cliente

En esta parte del sistema de servicio se plantean las actividades mas importantes que fortalecerán al Front Office de los negocios de materiales para la construcción. Para ello se llevo a cabo la aplicación de una encuesta para los clientes de estos negocios (ver anexo 1), el objetivo de la encuesta radica en identificar los principales atributos que el cliente percibe a través del servicio. En la tabla 16, se formulan las características de los atributos para cada cliente de los negocios; llámese cliente al ingeniero/arquitecto, autoconstructor y maestro de obra

Tabla 16. Contacto personal. Cara- Cara.

1 FRONT OFFICE			
ATRIBUTO	INGENIERO / ARQUITECTO	AUTO- CONSTRUCTOR	MAESTRO DE OBRA
Actitud del personal	Trato personalizado Disposición a resolver problemas Ayuda personal	Actitud cordial Actitud positiva Accesibilidad Disposición a resolver problemas	Amabilidad Voluntad para hacer las cosas.
Facilidad de comunicación	Mismo idioma Alternativas de comunicación. Servicio telefónico.	Explicación entendible de características técnicas Respuesta satisfactoria Generar confianza	Entendimiento Saber explicar Vías de comunicación
Respuesta adecuada a urgencias	Capacidad de respuesta Disposición Agilidad de respuesta	Entrega extraordinaria (mismo día) Existencia en bodega Stock	Ayuda extraordinaria
Solución a dudas y consulta	Aclaración de conceptos Apoyo en conocimientos de materiales nuevos Credibilidad de fuente	Orientación a cuestiones prácticas medidas, cantidades y equivalencias	Orientación hacia nuevos productos
Cumplimiento de condiciones acordadas	Fecha de entrega Condiciones de transporte Acuerdo en pago Calidad de materiales	Cumplimiento de entregas Compromiso Calidad de producto Buen estado	Entrega de material Calidad de los materiales Condiciones mutuas
Asesoría técnica	Orientación en base a especificaciones Visitas a plantas Talleres, cursos Personal capacitado	Información sobre cantidades Técnico en obra	Clases – entrenamiento Orientación en lo técnico

Fuente: Adaptado por el autor.

✚ Sugerencias durante el *Face to Face* para elevar la satisfacción del cliente.

- Mostrarse mentalmente alerta desde el primer contacto con el cliente hasta la última transacción.
- Sonreír.
- Dirigirse al cliente por su nombre.
- Ser creativo para encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades del cliente.
- Cumplir con lo dicho.
- Mostrar un comportamiento amigable y sereno, especialmente en situaciones de estrés.
- Desarrollar la autoconfianza.
- Conocer el producto y los métodos de servicio, así como las técnicas y estándares requeridos
- Ser curioso, hacer preguntas y mostrar interés.
- Hacer las recomendaciones necesarias.
- Enfocar la atención hacia el cliente.
- Mantener una relación especial con el cliente durante el servicio brindado, y darle seguimiento.

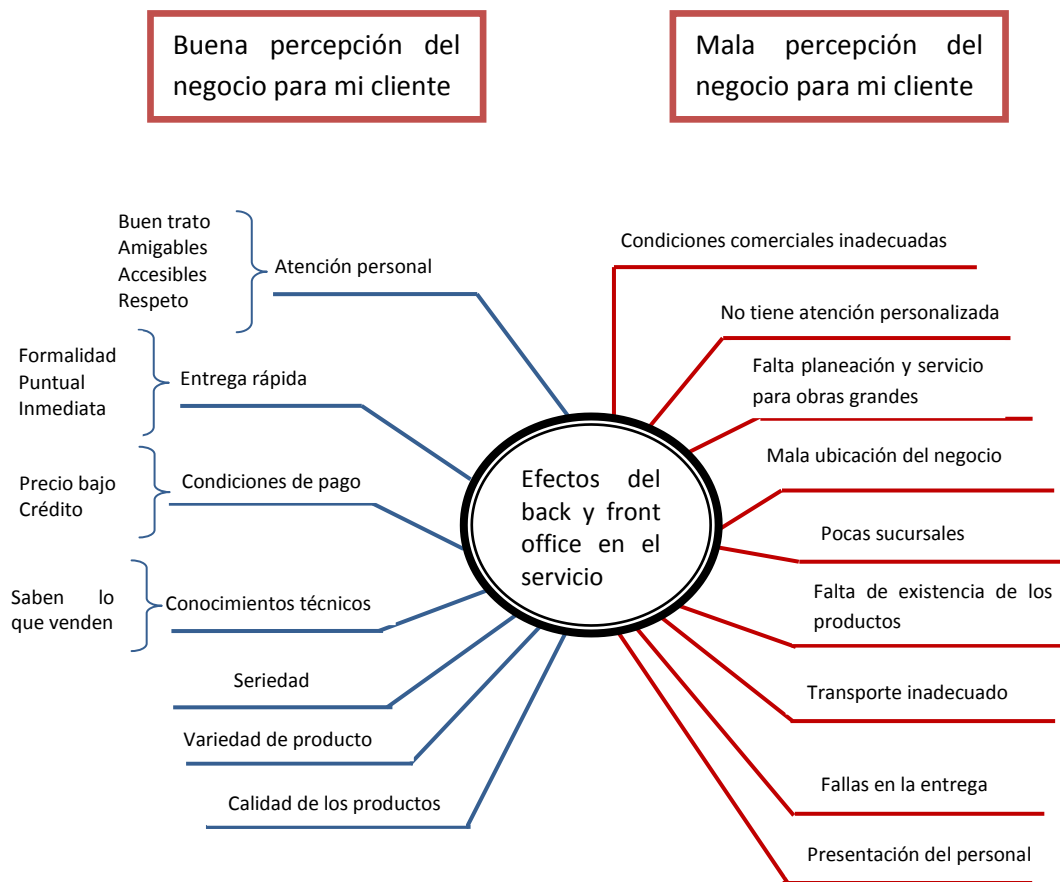
APOYO FÍSICO

- ◆ Oferta integral de productos
 - Asegurarse de cubrir las necesidades de material para la construcción requeridos por el cliente, de acuerdo a la demanda del mercado.
 - Establece inventarios de productos suficientes para enfrentar cambios en la demanda, tanto en volumen como en la gama de producto.
- ◆ Servicio post-venta
 - Seguimiento al cliente.
- ◆ Instalaciones.
 - Limpieza e higiene en las instalaciones.
 - Mantener orden en los lugares de trabajo.
 - Comodidad para el cliente.

- Material seleccionada para distracción del cliente en los momentos de espera ejemplo: spots de la construcción, videos y/o folletos que contengan información relacionada con los materiales de construcción, tips, etc.

En la figura 14, se simplifica los principales atributos que guardan relación con la buena o mala percepción del cliente.

Figura 14. Efectos del Back y Front Office en la percepción del cliente.



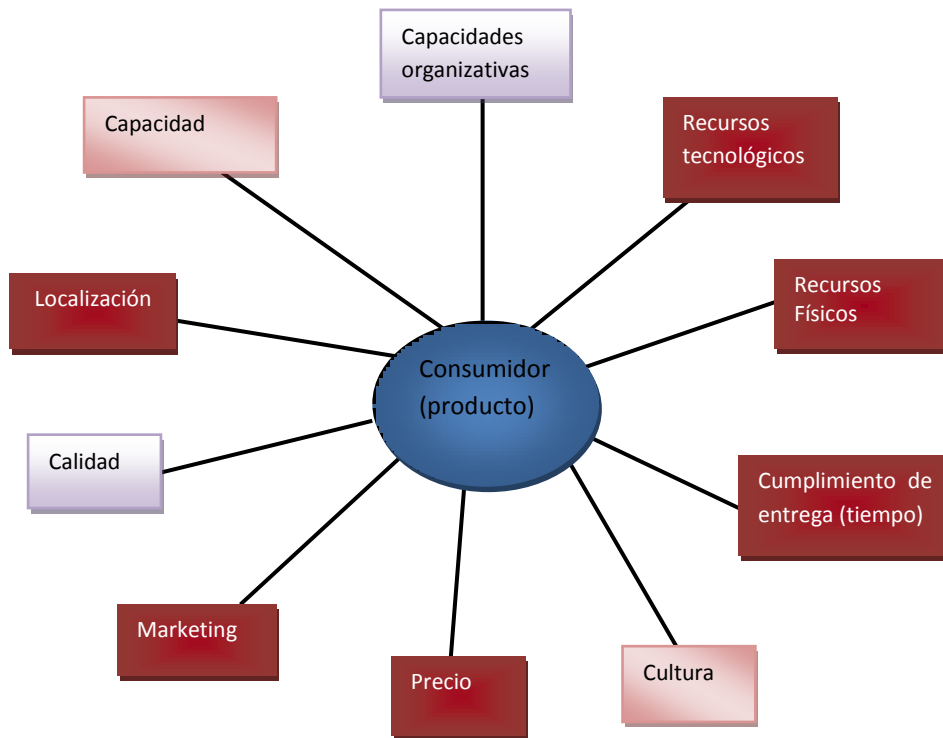
Fuente: adaptado por el autor

BLOQUE 3.



En el bloque 1 se identifico la tendencia del mercado al cual pertenecen los negocios de materiales para la construcción y es precisamente el mercado referido al tipo consumidor.

Figura 15. Variables estratégicas para un mercado del tipo consumidor



Fuente: Adaptado por el autor.

Recordemos que el color rojo en las variables estratégicas exige mayor participación, el color rosado exige una participación media de las variables y el color gris exige poca

participación de las variables. La escala también está relacionada con el nivel de importancia de las variables estratégicas del punto del espectro.

Es oportuno mencionar con respecto a la figura 15, en donde se exponen las variables estratégicas del segmento de mercado en el que se encuentran los negocios de materiales para construcción Consumidor/ Producto, dado que las características del mercado demanda más importancia en las variables en cuadro rojo sin embargo no quiere decir que las demás no sean importantes, de hecho todas las variables lo son pero habrá que prestar más atención en las variables enmarcadas en rojo ya que estas nos ayudaran a competir en el tipo de mercado en el que nos encontramos.

Abordaremos primero las variables en cuadro rojo luego las variables que se encuentran en el recuadro rosado y por últimos las que se encuentran en la categoría del cuadro gris.

PLANTEAMIENTO DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS

Recursos tecnológicos.

Los conceptos tecnológicos cada vez se introducen más en la vida diaria y aun más en el giro empresarial, es tal el motivo por el que nos daremos a la tarea de buscar e integrar los principales recursos tecnológicos que necesita este tipo de negocios en particular. En base a lo anterior es importante encontrar un sistema automatizado que proporcione ventajas favorables que logre el crecimiento sólido del negocio y que además logre un control total de las operaciones. A continuación se enlistaran las características que necesitamos para formar un sistema automatizado idóneo para los negocios.

Principales características del Sistema Automatizado necesario:

- ✓ Que sea un sistema fácil y rápido.
- ✓ Que pueda medir que tan bien o mal va el negocio a través de indicadores.
- ✓ Ser más eficiente y apoyarse con el uso de computadoras.
- ✓ Conocer el inventario y saber cuándo reabastecerlo automáticamente.
- ✓ Ahorrar tiempo en la elaboración de facturas y evitar errores.

- ✓ Saber cuánto dinero entra y sale del negocio a través del manejo de caja.
- ✓ Por lo tanto si se lleva un sistema administrativo correcto se tendrán bien organizados los procesos diarios que realizan los empleados.

Beneficios que se logran al implementar un Sistema Automatizado:

- ✓ Servicio diferenciado a clientes
- ✓ Inteligencia de negocio
- ✓ Mayor productividad y control
- ✓ Competitividad
- ✓ Mayor efectividad estratégica
- ✓ Instrumentación flexible de la planeación fiscal del distribuidor.

Recursos físicos.

Como bien se mencionaba en el capítulo 3 los recursos físicos son los elementos tangibles necesarios para ofrecer un servicio y además tienen influencia en la percepción del cliente. A continuación, se describen los recursos físicos más relevantes con los que debe contar un negocio de materiales para la construcción:

Modulo de servicio al cliente.

El modulo de servicio deberá estar perfectamente enfocado a la atención y satisfacción del cliente, se sugieren los siguientes complementos al área:

- Suficiente espacio para la atención del cliente.
- Portafolio de productos mínimos requeridos por el cliente constructor y con ello fomentar las compras integradas que eviten perdidas de ventas, por la falta de algún producto requerido por el cliente.
- Equipo de oficina: computadoras, software administrativos y de control.
- Folletos informativos a la vista del cliente, en cuyo contenido se refiera a características, beneficios, usos y/o aplicaciones de los diferentes productos o

quizás los productos más importantes que se ofertan en la casa de materiales de construcción. Consejos constructivos. Trámites y sistemas de crédito. Manuales de autoconstrucción.

- Ambiente agradable con orden y limpieza.

Área operativa.

Infraestructura de complemento para el servicio y necesaria para el área operativa del negocio. Esta característica engloba las principales herramientas físicas que aportan eficiencia en el negocio, como:

- Suficiente área operativa y de almacén.
- Maquinaria pesada.
- Maquinaria ligera o de reparto.
- Maquinaria de carga y descarga.

Cumplimiento de entrega:

Integrar el *just in time* en la entrega de pedidos esto complementara la satisfacción del cliente y la agilidad operativa del negocio.

Es muy importante sostener la palabra y cumplir con el cliente en lo acordado ya sea en tiempos de entrega, condiciones, precio, características, etc.

Precio

El sistema de mejora que se plantea a través de estas páginas de Gestión en los negocios de materiales para la construcción es muy probable que tenga impacto en el precio, por lo siguiente:

- ✓ Que el cliente pueda percibir el valor pero a través del servicio.
- ✓ Controlar las operaciones internas y externas del negocio a través de un Sistema de Gestión Automatizado.

Marketing

La iniciativa del marketing busca mejorar la imagen externa e interna del negocio.

El objetivo principal considera fortalecer y afianzar en los clientes autoconstructores los mensajes clave del nuevo esquema comercial, a través de la utilización y posicionamiento de elementos de imagen dentro y fuera del punto de venta así como también permitir que el cliente autoconstructor reconozca e identifique de manera clara los productos y el servicio de valor que encontrará en el negocio de materiales para construcción, mejorando su experiencia de compra e incrementando el tráfico de clientes.

Descripción de los elementos internos y externos:

- ✓ Promocionales masivos: Gorras, playeras, llaveros, encendedores, etc.
- ✓ Exhibidores de material
- ✓ Uniformes: ayudara a identificar al personal del negocio.
- ✓ Poster y volantes
- ✓ Pizarrón anunciar precios, ofertas y/o paquetes de materiales.

Localización.

Quizás muchos de los negocios ya existentes no fueron previstos a través de una estrategia comercial y de localización. Mas sin embargo estar mejor localizado que nuestra competencia, tener una mejor infraestructura y mayor cercanía con el mercado, genera ventajas competitivas que deben ser aprovechadas por el negocio.

En los negocios de materiales para la construcción son los clientes quienes generalmente se desplazan hacia las instalaciones del negocios, resultara de vital importancia buscar una localización lo mas posible cercana al área donde se encuentran los consumidores potenciales, ya que en este caso la distancia se convierte en una barrera para el acceso del cliente al servicio y viceversa cuando la organización

proveedora del servicio es quien tiene que llevar el servicio hacia el cliente puesto que se generaría una menor rentabilidad.

Los aspectos importantes a considerar dentro de la localización son los canales de distribución, para el caso del giro comercial de los materiales para la construcción se pueden optar por los siguientes canales de distribución:

- ✓ A través de intermediarios
- ✓ Por apertura de nuevos puntos de venta estratégicos

Cultura

Comprende los valores y las reglas que gobiernan el comportamiento de la empresa. Generar un servicio al cliente, como parte de la cultura organizacional, obliga abordar varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido existen grandes asignaturas sobre las cuales la organización debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativa. Los elementos tiene que ver con:

- El conocimiento del producto que se ofrece al cliente
- Lograr una actitud de servicio que genere valor en todos los colaboradores del negocio, para lograr hacer de cada contacto con los clientes la experiencia de servicios más agradable, en la conquista de su fidelidad. El objetivo es formar en el negocio un ambiente con una ***cultura de servicio***.

La diferenciación es importante:

- Los clientes van a preferir a un negocio si esté es capaz de ofrecer algo que la competencia no puede ó no ofrece.

- La flexibilidad es importante para ajustarse a los requerimientos de los clientes y continuamente identificar que es lo que ellos buscan, para satisfacerlos en cada momento.

Tal es el caso de los negocios de materiales de construcción, en que el servicio será la actitud basada en los valores y creencias sobre las personas, la vida y el trabajo. Nos lleva a ser útiles a otros de buena gana.

Capacidad

Es importante que más de una persona sea apta para poder tratar con el cliente y ofrecer un servicio adecuado en cuanto a los demás atributos que completa un buen servicio dentro del giro de los materiales para la construcción se requiere que el negocio sea autosuficiente en materiales requeridos para la construcción al igual que en infraestructura.

Calidad

Calidad interna: capacitación a los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes.

El cliente evaluará el servicio que recibe a través de una serie de factores:

- Elemento tangibles
- Actitud de servicio
- Competencia personal
- Empatía
- Facilidad de contacto
- Comunicación etc.

Capacidades organizativas:

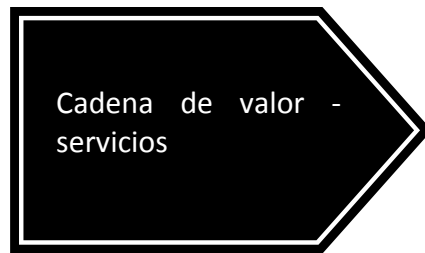
El objetivo de impulsar las capacidades organizativas del negocio consiste en brindar capacitación y apoyo continuo en temas que impulsen la mejora continua en la operación y administración del negocio de materiales para la construcción y por lo tanto lograr la preferencia del cliente en el mercado constructor.

Por lo tanto se deberá construir un sistema integral de capacitación al personal del negocio y para ello se sugieren los siguientes temas de capacitación:

- ✓ Técnicas en construcción
- ✓ Orientación en trámites legales y créditos
- ✓ Cursos en ventas
- ✓ Prospección de clientes
- ✓ Curso de inventarios
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Gestión personal

Es importante contar con el personal adecuado dentro del negocio para poder fomentar la eficiencia, la receptividad y la competencia en el giro constructor.

BLOQUE 4.



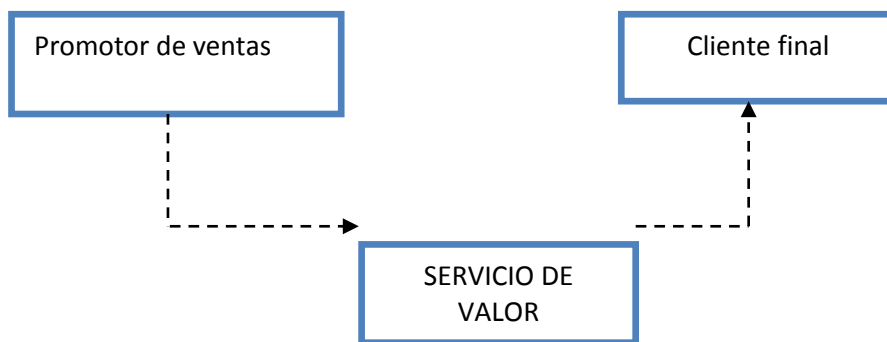
Para iniciar este bloque es importante reflexionar sobre lo que es valor:

“Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”

Real Academia.

Ahora bien, enfoquemos la atención en la producción de un *servicio de valor*, como se observa en la siguiente figura:

Figura 16. Cadena de valor – servicio.



Fuente: Adaptado por el autor.

La figura 16, está compuesta por tres figuras participantes el personal encargado de promover las ventas, el cliente final y el intermediario que otorga el valor a la cadena es el SERVICIO. Pero el servicio de valor está a cargo del promotor de ventas quien es el responsable de promover o proporcionar profesionalmente algo, en este caso es el servicio. Es necesario lograr una correcta formación de vendedores tomando en cuenta lo siguiente:

- Habilidad de venta
- Calidad en el servicio
- Manejo de objeciones
- Preparación técnica

Perfil de un promotor de ventas:

- Los promotores de ventas además de vender, demuestran los beneficios de sus productos, esto implica que deberán de conocer las cualidades de los bienes y servicios.
- Capacidad de persuadir a los clientes, dado que persuadir significa aplicar la capacidad de expresión verbal para hablar del producto y de todo aquello que nos permita captar la atención del cliente y sus actitudes para dirigir sus emociones de manera positiva hacia la compra.

Por lo tanto, el valor para el cliente será el beneficio o utilidad total que el cliente percibe en la compra de un producto ó servicio. En este caso, el servicio deberá contener un conjunto de atributos que son apreciados por el cliente (disponibilidad, facilidad, funcionalidad, relación y precio) y que seguramente tendrán impacto en el éxito del negocio, tomando en consideración lo que ofrece la competencia.

Por lo tanto debemos de prestar mayor atención a las ventas al mostrador, planteando las siguientes técnicas de ventas:

- A. Atención, para lograr la atención del cliente básicamente se debe iniciar por entenderlo lo más rápido posible y ser amable, despertar su curiosidad con preguntas abiertas y francas.
- B. Interés, que el cliente pueda percibir los beneficios.
- C. Manejo de objeciones, el mejor manejo de objeciones es cuando ponemos en práctica las habilidades necesarias (saber escuchar, identificación de necesidades, etc.) para identificar el verdadero interés del cliente y en

contrapartida conocer las características y bondades de nuestros productos y servicios para lograr el cierre de la venta.

- D. Cierre, el cierre de ventas es definitivamente el momento en el cual tanto el vendedor como el comprador logran el intercambio y comúnmente dicho cierran el negocio, ahora bien, el momento del cierre es uno solo, si no que se puede presentar durante todo el proceso de la negociación y definitivamente mientras mejor sea el manejo de objeciones, mejor será el cierre.

Enfoque de valor agregado a los clientes:

Es importante desarrollar un mejor entendimiento no solo de las necesidades y deseos de los clientes, sino de la manera en que ellos buscan satisfacerlos. Es importante:

- Identificar las emociones que los clientes viven en una experiencia de servicio.
- Entender lo que los clientes valoran.
- Enfocarse en la experiencia total de los clientes con el producto ó el servicio.
- Sorprender a los clientes con nuevas ideas.
- Construir barreras de salida para los clientes.

A manera de resumen se exponen las principales tareas del negocio desde la perspectiva de organización.

Es necesario adecuar el negocio a los estándares de calidad que se quiere ofrecer, orientando los esfuerzos de la organización hacia la satisfacción del cliente. Y para lograrlo se debe considerar lo siguiente:

1. Información del mercado y de los clientes.

Área de la investigación de mercados que proveen información de los clientes, de sus necesidades existentes, hábitos de consumo, tendencias y segmentación.

2. Decisiones que se toman sobre el mercado al cual se dirige.

La importancia de la dirección de las acciones debe basarse en la información del mercado y de los clientes, para alinear la oferta del negocio a la demanda, aportando una entrega de valor diferente a la de la competencia.

3. Definir el concepto de servicio dentro del negocio.

A través de la cadena de valor desde el negocio hasta la entrega al cliente final, es importante que todos los colaboradores estén aptos para el puesto que desempeñen y tengan una actitud de servicio. Así, como también adecuar los procesos, políticas y operaciones en sí, para que los clientes perciban valor agregado en cada experiencia.

4. Revisar la estructura para asegurara que está diseñada para dar un buen servicio a todos los clientes

Identificar la forma de comunicación con ellos. Así, como también los elementos para la comunicación: es decir atención personalizada, vía telefónica, email, *call center*, promoción, publicidad.

5. Brindar un reconocimiento adecuado a los empleados.

Es importante seguir los siguientes consejos:

- Valorar a los colaboradores, tratarlos como si fueran socios y ellos cuidaran de los clientes.
- Escuchar a los colaboradores, para conocerlos de forma individual y saber cómo motivarlos.
- Compartir el éxito con la gente.
- Identificar lo que es importante para los colaboradores.

6. Crear un buen ambiente de trabajo.

- Es importante crear un buen ambiente de trabajo que fomente las buenas relaciones humanas.

- Mantener limpio el lugar de trabajo y el área de servicio.
- No buscar culpables de los problemas, es mejor buscar soluciones y aprender de ellos.

7. Invertir en la capacitación de los empleados.

La mejor inversión es la capacitación de los colaboradores, recordar que nadie hace lo que no sabe, es importante enseñar lo que se necesita para dar un buen servicio.

8. Trabajar en equipo.

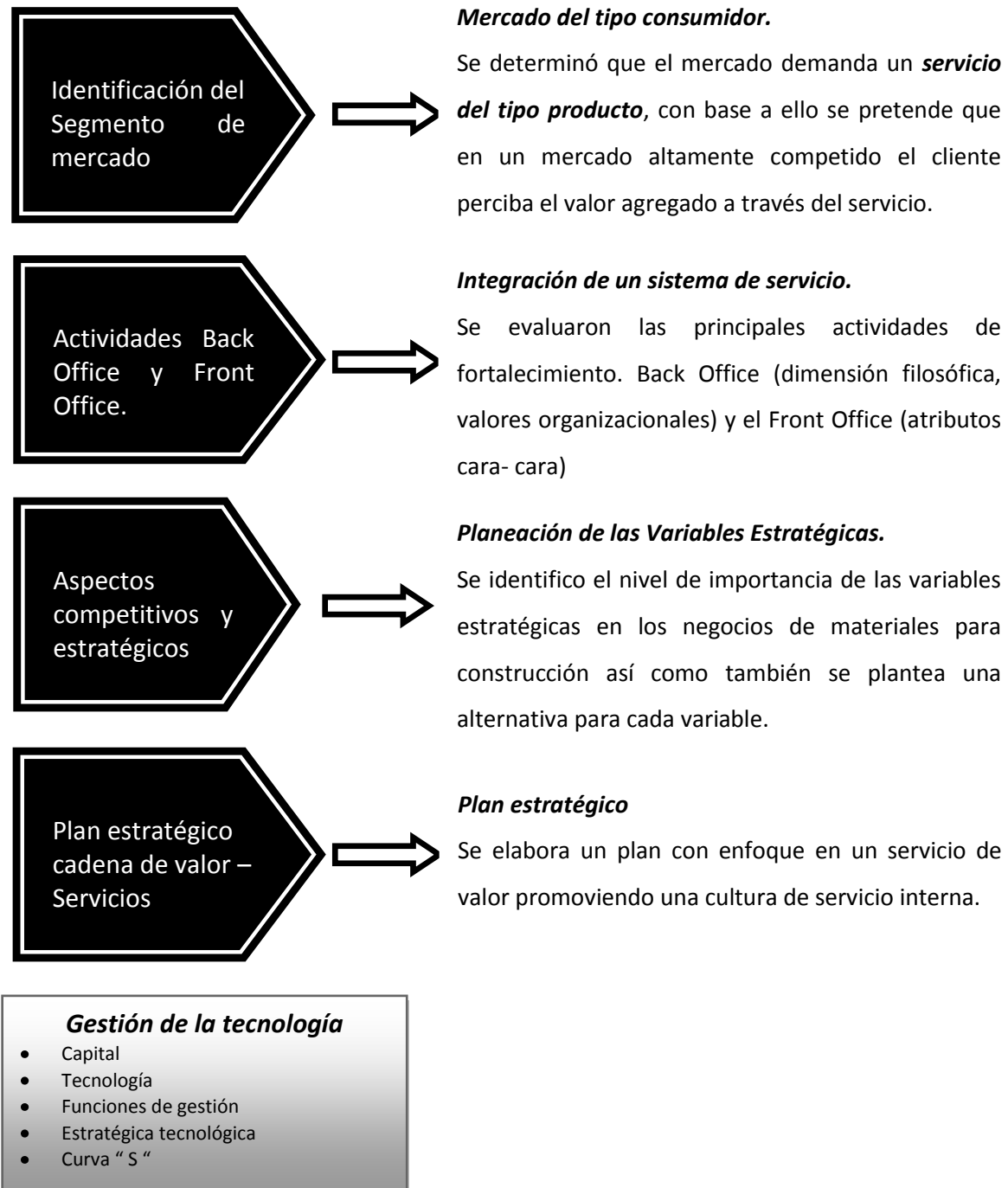
- Un equipo es capaz de lograr lo que a una sola persona le puede resultar imposible.
- Cuando un cliente llega a un negocio, espera recibir de todos los que en el se encuentran la misma actitud de servicio.
- Asegurarse de integrar a todos lo que colaborar en el negocio, en un equipo que tenga como objetivo lograr el éxito de tu negocio y generar la lealtad de todos sus clientes.

A través de la integración del Paquete tecnológico de Servicios, se identificaron áreas de oportunidad y de mejoras dentro del negocio, como por ejemplo; el fortalecimiento del capital intelectual y de recursos tecnológico, gestión financiera, marketing y por supuesto el diseño de un servicio ad- hoc al los requerimientos del mercado.

En la figura 17, se describe brevemente la integración del Paquete Tecnológico de Servicios en los negocios de materiales para la construcción, dentro del diseño se promueve ofrecer un servicio de valor al cliente. Se comentaba al inicio de este capítulo la problemática que viven este tipo de negocios en un mercado fuertemente competido, motivo por el cual se estimula en los negocios de materiales para la construcción en desarrollar un servicio que satisfaga a las necesidades del cliente para que esté pueda percibir el valor a través del servicio. Y que además estos negocios

puedan familiarizarse con temas ligados a la tecnología desde su más amplio concepto y a través de ello despegarse de aquellos antiguos esquemas de trabajo.

Figura 17. Integración del concepto de Paquete Tecnológico de Servicios a los materiales para la construcción.



Fuente: Adaptado por el autor.

Al término de la integración del concepto de Paquete Tecnológico de Servicios en los negocios de materiales para la construcción, se define a la Gestión de la Tecnología como el proceso de manejar todas aquellas actividades que capaciten a la empresa para hacer el uso mas eficiente de la tecnología en su concepto mas amplio (ver cap. IV, pag 58). Una eficiente gestión interna necesita considerar todos aquellos aspectos relacionados con la capacidad de reconocer las señales del entorno sobre las oportunidades y amenazas ya que la tecnología se ha convertido en un componente básico de la competitividad de la empresa. Es por tanto, critico integrar en la estrategia del negocio de materiales para la construcción la Gestión de la Tecnología y que le permita al negocio desarrollar, adquirir, y asimilar tecnología, incorporada de forma eficaz en sus servicios y anticipar a las necesidades del cliente.

CONCLUSIONES

Esta investigación ha partido de la consideración de crear importantes fuentes de ventaja competitiva para el sector servicios, a través del desarrollo y análisis del concepto de Paquete Tecnológico en empresas de Servicios, hemos considerado como enfoque teórico básico la Gestión de la Tecnología.

En este trabajo se ha analizado la forma de configurar ciertas actividades de valor añadido al servicio, así como integrar movimientos competitivos a efectos de que las necesidades de los clientes se vean eficientes y oportunamente satisfechas mediante un servicio de alta calidad que responda a sus expectativas.

El en transcurso de esta investigación se encontraron evidencias de que para competir en el terreno de los servicios, conviene considerar las fuerzas incluidas en las siguientes dimensiones: a) Orientación del mercado; b) Factores y capacidades internas; C) Los elementos de los servicios, así como el grado de participación del productor y del receptor del servicio; d) logro de ventajas competitivas que no sean fácilmente imitables o erosionadas con el tiempo etc.

Así mismo, se considera las siguientes observaciones a nivel del concepto y de las características del servicio:

- El grado de intangibilidad de los servicios operativos afecta la percepción de los clientes, y por lo tanto el desempeño de los sistemas operativos pueden diferir de región en región, de tiempo en tiempo y de cliente en cliente.
- Se presentan mayores dificultades para mantener los estándares de control de calidad debido a que los servicios se consumen conforme se van produciendo. Con esta forma de consumo es difícil ignorar los errores y defectos que pueden ocurrir por parte del personal de servicio y de otros clientes.
- El carácter inseparable de los servicios, se hace visible en los sistemas operativos porque el cliente participa en su producción a manera de expresar sus requerimientos, por lo tanto implica la participación del prestador del servicio y del propio cliente en las diferentes etapas.

- Los servicios son más difíciles de evaluar por los clientes pues las cualidades de experiencia solamente se pueden evaluar después de la compra o durante su consumo. Adicionalmente, existen unas cualidades de creencia o características difíciles de evaluar incluso después del consumo.
- A diferencia de los productos físicos, que se mueven por medio de canales de distribución también físicos, para los servicios muchas veces se utilizan canales electrónicos (radio, TV, transferencias electrónicas, etc.), o bien, se realiza una combinación con las instalaciones físicas. Todas estas características implican una atención especial en la administración, diseño de producción y mercadotecnia de servicios que difieren a las de los productos.

Con base al último capítulo fue posible observar que los negocios de materiales para construcción considerados dentro del rango de las micro y pequeñas empresas, enfrentan carencias y limitaciones para implementar eficientemente un Paquete Tecnológico de Servicios, esto se debe principalmente al poco interés que dichos negocios tiene por estudiar y aplicar de manera profesional el concepto servicio. Además, de que no cuentan con la información, experiencia, y capacitación necesaria para hacerlo; bajo este esquema nos resulta interesante ocuparnos en presentar alternativas viables que ayuden a estas empresas a ser más competitivas y que puedan lograr permanecer en el mercado por largo tiempo.

Al mismo tiempo pudimos visualizar que actualmente, los clientes buscan con mayor interés negocios que les brinden una atención profesional y eficiente, de ahí que quien esté preparado para satisfacer estos requerimientos tendrá la oportunidad de ampliar sus expectativas de desarrollo, generando alternativas de aplicación de servicios de valor. Sobre este particular es conveniente señalar que las organizaciones de servicios deben ocuparse aun mas en lo referente a la planeación, implementación, verificación, y control de programas de atención al cliente, ya que de ello depende el que los empleados adopten el interés por ofrecer un servicio de excelencia a los consumidores.

Los mercados cautivos se están extinguiendo, en su mayoría se han abierto y la competencia se ha intensificado. El resultado es la nueva realidad comercial: las empresas deben de estar al servicio del cliente. Algunos gerentes y empresas no han interiorizado o no le han dado el peso a esta sentencia y siguen ocupándose de asuntos de muy corto plazo, frecuentemente alejados de la misión.

La nueva competencia en el sector servicios requiere una nueva forma de pensar, un “saber hacer” en relación con los servicios. Las actividades tradicionales pueden seguir siendo eficaces y habrán de aplicarse cuando sean apropiadas. Lo más importante es que ya no son suficientes. Han de acompañarse con nuevos esfuerzos y, además han de completarse desde una nueva perspectiva mucho más integral.

Actualmente se habla de una revolución en el servicio causada por la automatización y uso de nuevas tecnologías. La automatización está transformando el sector de servicios, debido a que los paquetes de cómputo y equipos se están utilizando cada vez más en las actividades tanto de contacto como de detrás de la línea de visibilidad. Todo esto trae como consecuencia que las organizaciones se reestructuren y verifiquen las nuevas tareas y habilidades que necesitan cubrir.

El marco conceptual propuesto representa un esfuerzo para fundamentar determinantes que subyacen a la estrategia de una empresa de servicios, integrados en diversas dimensiones. No obstante, el uso de este marco puede dar lugar a otra clase de investigaciones relacionadas con el sector servicios ó sectores conexos, que lo puedan ampliar o mejorar y con ello enriquecer los conocimientos relacionados con el servicio, ventajas competitivas, diseño de servicios etc.

ANEXO

Folio: _____

NOMBRE:			A: EDAD	
DIRECCIÓN:			20 a 30	(1)
COLONIA:		TELÉFONO:		31 a 40
B: SEXO	MASCULINO (1)	FEMENINO (2)		41 o más
C: TIPO				
ARQUITECTO / INGENIERO (1) AUTOCONSTRUCTOR (2)				
MAESTRO DE OBRA (3) ALBAÑIL (4) OTROS (5)				

Espacio para llenar sólo por Distribuidor de materiales para construcción:

ENTREVISTADOR:

FECHA:

Buenos días/ tardes, mi nombre es (DAR NOMBRE Y PRIMER APELLIDO). Estamos realizando un estudio sobre la opinión de nuestros clientes acerca de los materiales y servicios que ofrecemos, por lo que le agradeceré me responda abiertamente algunas preguntas muy sencillas que nos ayudarán a mejorar.

A: ¿Desde hace cuánto tiempo nos visita?

1 mes o menos	(1)	2 a 3 meses	(2)	4 a 6 meses	(3)	Más de 6 meses	(4)
Especificar:						Especificar:	

B: ¿Con qué frecuencia?

1 vez a la semana o más	(1)	cada 15 días	(2)	cada 2 a 3 semanas	(3)	cada mes	(4)	Menos de 1 al mes	(5)
Especificar									

SECCION 1: SERVICIO DE TODOS NUESTROS EMPLEADOS

1. Hablando del servicio que le ofrecen las personas que le atienden regularmente, qué tan satisfecho está o quedo con...

(LEER CADA INCISO Y EL TIPO DE RESPUESTAS QUE TIENE)

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
a) La amabilidad o trato con que lo atendieron	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b) El claro entendimiento de sus necesidades	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
c) Las respuestas dadas a sus necesidades					
d) La rapidez con que lo atendieron	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
e) La atención a sus dudas o comentarios	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. ¿En el último mes, tuvo alguna queja o reclamación con nosotros?

SI (1) ¿Cuál fue?.(CONCRETAR)

NO (2) (PASE A LA SECCIÓN 2)

f) El seguimiento que le dieron a su(s) queja(s) o reclamacion(es)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
--	-----	-----	-----	-----	-----

SECCIÓN 2: CALIDAD Y VARIEDAD DE PRODUCTOS

3.- Hablando de los productos ofrecidos qué tan satisfecho está con...

(LEER CADA INCISO Y EL TIPO DE RESPUESTAS QUE TIENE)

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
--	------------------	--------------	---------	------------	----------------

a) La calidad de los productos y materiales	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b) La variedad de los productos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
c) La forma en que los materiales están exhibidos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

d). Especifique los productos que no encontró:

SECCIÓN 3. EXISTENCIAS Y DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS

4. Qué tan satisfecho está con la disponibilidad o existencia de los productos que buscaba en cuanto a...
(LEER CADA INCISO Y EL TIPO DE RESPUESTAS QUE TIENE)

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
a) Cantidad	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b) Variedad	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

SECCION 4: EXPERIENCIA EN CONDICIONES ACORDADAS

5.- Durante el último mes ha hecho algún pedido con entrega a domicilio / obra?

Si (PASE A LA SIGUIENTE PREGUNTA)	(1)	No (2) (PASE A LA SECCIÓN 5)
-----------------------------------	-----	------------------------------

6. En la última entrega que le hicimos (domicilio u obra) qué tan satisfecho quedó con...
(LEER CADA INCISO Y EL TIPO DE RESPUESTAS QUE TIENE)

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
a) Tiempo de entrega	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b) Entrega completa de su pedido	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
c) Productos entregados en buen estado (no maltratados)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d) Condiciones comerciales (precio, plaza de pago, etc) acordados					

e) Comentarios:

SECCION 5: EXPERIENCIA EN ASESORÍA TÉCNICA

7. ¿Ha requerido asesoría o soporte técnico para ayudarle a aclarar dudas o inquietudes acerca de los materiales u obras?

Si (PASE A LA SIGUIENTE PREGUNTA)	(1)	No (2)) (PASE A LA SECCIÓN 6)
-----------------------------------	-----	--------------------------------

8. ¿Ha solicitado asesoría o soporte técnico?

Si (PASE A LA SIGUIENTE PREGUNTA)	(1)	No (2)) (PASE A LA SECCIÓN 6)
-----------------------------------	-----	--------------------------------

Mencionar nombre o puesto de la persona que lo atendió:

9. Respecto a la última asesoría o soporte técnico que le dimos, qué tan satisfecho quedó con...
(LEER CADA INCISO Y EL TIPO DE RESPUESTAS QUE TIENE)

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
a) Entendimiento de su solicitud	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b) Atención rápida	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

PAQUETE TECNOLÓGICO DE SERVICIOS

c) Solución adecuada a su requerimiento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
---	-----	-----	-----	-----	-----

SECCION 6: EXPERIENCIA CON URGENCIAS

12. ¿Ha tenido últimamente alguna urgencia, solicitando nuestro apoyo?

Si (PASE A LA SIGUIENTE PREGUNTA)	(1)	No (2)) (PASE A LA SECCIÓN 7)
-----------------------------------	-----	--------------------------------

13. Mencionarla brevemente. (CONCRETAR)

14. Respecto a la urgencia que tuvo, ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho quedó con...

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
a) La disposición para resolver su urgencia	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b) Obtuvo la respuesta esperada	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
c) El servicio en general	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

SECCION 7: EVALUACIÓN GLOBAL (TODOS)

15. ¿Regresaría con nosotros? (LEER ALTERNATIVAS)

Definitivamente si	(1)
Probablemente si	(2)
Tal vez si, tal vez no	(3)
Probablemente no	(4)
Definitivamente no	(5)

16. ¿Nos recomendaría con un amigo o conocido? (LEER ALTERNATIVAS)

Definitivamente si	(1)
Probablemente si	(2)
Tal vez si, tal vez no	(3)
Probablemente no	(4)
Definitivamente no	(5)

17. ¿Cuál sería su evaluación general de nosotros tomando en cuenta sus respuestas?
(LEER ALTERNATIVAS)

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

18. Comparándonos con otros negocios, ¿Diría que nosotros somos...
(LEER ALTERNATIVAS)

Mucho peor que otros	Peor que otros	Igual a otros	Mejor que otros	Mucho mejor que otros
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN
(AL FINALIZAR LA ENTREVISTA SE ANOTAN LOS DATOS DEL PRINCIPIO / CARÁTULA)

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- 1) Bitner, M. J., (1992), "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, pp. 57-71
- 2) Chase, Richard B.; Aquilano, Nicholas J.; Jacobs, F. Robert. *Operations Management for Competitive Advantage*. 9ª Ed. McGraw Hill, Irwin.
- 3) Christopher Lovelock, Javier Reynoso, Guillermo D'Andrea y Luis Huete. 2004. *Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones, y Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México, 1ª Edición.
- 4) Christopher H. Lovelock. "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing* vol. 47, Summer 1983 p. 15 American Marketing Association.
- 5) Dilworth, J. B. (1993). "Production and Operations Management: Manufacturing and Service". 5 th ed. New York. McGraw- Hill.
- 6) Fitzsimmons, J.A.; Fitzsimmons, M.J. (1998). *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. New York, NY: Irwin/ Mc Graw Hill.
- 7) Goldstein, S. M.; Johnston, R.; Duffy, J.; Rao, J. (2002). The Service Concept: The Missing Link In Service Design Research?, *Journal of Operations Management*, vol. 20, pp. 121 -134.
- 8) James A. Fitzsimmons de Mona J. Fitzimmons. 2001. *Service Management Operations, Strategy and Information Technology*. 3a Edición. Mc Graw Hill.
- 9) Johan Roos, Nicola C. Dragonetti, Goran Roos, Leif Edvinsson. 2001. *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*. Ediciones Paidós Iberica, S.A.
- 10) John C. Shaw. 1991. *Gestión de servicios. La consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes*. Ediciones Diaz de Santos, S. A.

- 11) Kotler, P. (1993). Principios de Marketing. Prentice Hall, 7ª Edición.
- 12) Mercado Salvador H.2004. ¿Cómo hacer una tesis? 3ra. Edición. México. Limusa noriega editores.
- 13) Weick, K.E. (1987), "Organizational culture as a source of high reliability", California Management Review, Vol. 29 pp.112-27.
- 14) Notas de clase.

Sitios web:

www.pnt.org.mx

www.franquiciasdemexico.org